

# Standortprobleme und Standortverhalten Münchner Betriebe: Analyse von Betriebsfallstudien aus den Bereichen: Einzelhandel, Großhandel, Banken, Versicherungen, Industrieverwaltungen

Kreuz, Dieter; Schultz-Wild, Rainer

Veröffentlichungsversion / Published Version

Forschungsbericht / research report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

## Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kreuz, D., & Schultz-Wild, R. (1972). *Standortprobleme und Standortverhalten Münchner Betriebe: Analyse von Betriebsfallstudien aus den Bereichen: Einzelhandel, Großhandel, Banken, Versicherungen, Industrieverwaltungen*. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-101380>

## Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

## Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

**Dieter W. Kreuz**  
**Rainer Schultz-Wild**

**Standortprobleme und Standortverhalten**  
**Münchner Betriebe**

**Analyse von Betriebsfallstudien aus den Bereichen:**

- I. Einzelhandel**
- II. Großhandel**

*Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V.  
8 München 18 • Jakob-Klar-Str. 9*

2838

7

JSF

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

**Dieter W. Kreuz**  
**Rainer Schultz-Wild**

**Standortprobleme und Standortverhalten**  
**Münchner Betriebe**

**Analyse von Betriebsfallstudien aus den Bereichen:**

- III. Banken**
- IV. Versicherungen**
- V. Industrieverwaltungen**

## Inhaltsverzeichnis

### Seite

#### I. Einzelhandel

1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe	1
2. Exkurs: Allgemeine Entwicklungstendenzen im Einzelhandel in der Bundesrepublik	4
2.1 Allgemeine Wirtschaftsentwicklung und Einzelhandel	4
2.2 Umsatzentwicklung und strukturelle Veränderungen im Einzelhandel	7
3. Betriebsentwicklung und Standortverhalten von Einzelhandelsunternehmen in München	13
3.1 Allgemeine Tendenzen betrieblichen Standortverhaltens im Einzelhandel	13
3.2 Spezifische Betriebs- und Standortzusammenhänge bei verschiedenen Vertriebsformen im Einzelhandel	21
3.2.1 Filialunternehmen	21
3.2.2 Warengroßmärkte	26
3.2.3 Kaufhausunternehmen	33
3.2.4 Klempreiskaufhäuser	43
3.3 Sekundäre Faktoren der Standortorientierung von Einzelhandelsbetrieben	49
3.3.1 Das Problem ausreichender Betriebsflächen	49
3.3.2 Standortfaktoren und Personalrekrutierung	55
3.3.3 Das Problem der Warenanlieferungen	58



**- II -**

**Seite**

**II. Großhandel**

<b>1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe</b>	<b>1</b>
1.1. Zur Auswahl	1
1.2. Zu den untersuchten Betrieben	4
1.3. Standort und Standortveränderungen	5
<b>2. Produktionsbedingungen und betriebliche Standortpolitik im Großhandel</b>	<b>9</b>
2.1. Probleme des Flächenbedarfs und der Lagerhaltung im Großhandel	9
2.2. Kommunikationsprobleme und Marktstrategien	20
2.3. Arbeitsmarktp Probleme	29
2.4. Standortstrategien und Standortverhalten	32
<b>3. Konsequenzen</b>	<b>41</b>

- III -

Seite

**III. Banken**

<b>1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe</b>	<b>1</b>
1.1. Zur Auswahl	1
1.2. Die untersuchten Betriebe	2
1.3. Standorte und Standortprobleme	3
<b>2. Marktstrategien und Standortverhalten im Bereich der Banken</b>	<b>4</b>
2.1. Das Massengeschäft als neue Quelle der Kreditfinanzierung	4
2.2. Strategie im Massengeschäft: Filialnetzausweitung	8
2.3. Konsequenzen der Marktstrategien	14
2.4. Auswirkungen der Marktstrategien auf den Flächen- und Standortbedarf der zentralen Hauptstelle und Verwaltung	20
2.5. Betriebliche Strategien zur Lösung der Standortprobleme der Hauptverwaltung	27
<b>3. Auswirkungen des betrieblichen Verhaltens im Bankbereich auf die Stadtstruktur</b>	<b>36</b>

<b>IV. Versicherungen</b>	<b>Seite</b>
<b>1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe</b>	<b>1</b>
1.1. Zur Auswahl	1
1.2. Die untersuchten Betriebe	3
1.3. Zum Standortverhalten der untersuchten Betriebe	4
<b>2. Strukturveränderungen, wirtschaftliches Wachstum und betriebliche Strategien im Versicherungsgewerbe</b>	<b>5</b>
2.1. Tendenzen und Auswirkungen des wirtschaftlichen Wachstums im Versicherungsgewerbe	5
2.2. Flächenbedarf und betriebliche Strategien im Versicherungsgewerbe	8
2.3. Kommunikativer Standortbedarf	17
2.4. Situativer Standortbedarf	25
<b>3. Standortstrategien bei den Versicherungsunternehmen</b>	<b>27</b>

	Seite
<b>V. Industrieriverwaltungen</b>	
1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe	1
2. Unternehmensgeschichte und Standort der Verwaltungen der Industriebetriebe	4
2.1. Die regionale Verteilung der Produktion als Standortfaktor für die Verwaltungseinheiten	4
2.2. Spezielle Funktionen der Verwaltung als Standortfaktor	9
3. Zusammenhänge zwischen Standort- und Betriebsfaktoren bei Industrieriverwaltungen	12
3.1. Flächenbedarf	12
3.2. Bedarf an "Umgebung"	20
3.3. Kommunikativer Standortbedarf	23
4. Spezifische Standortprobleme und Standortverhalten von Industrieriverwaltungen	39
4.1. Betriebliche Reaktionen auf Standortprobleme	39
4.2. Zur Stabilität gegebener Standorte	41
4.3. Zeitperspektiven und Standortverhalten	42
4.4. Mögliche Auswirkungen von Standortverlagerungen auf die Stadtentwicklung	43

## I. Einzelhandel

### 1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe

Im Zusammenhang mit der Fragestellung dieser Untersuchung, die dem Standortbedarf und dem Standortverhalten verschiedener Betriebe gilt, stellt der Einzelhandel einen sehr breiten und in sich sehr differenzierten Bereich dar, der sicherlich nur zu einem kleinen Teil durch die in der Untersuchung erfaßten Betriebe abgedeckt wird. Weitgehend unberücksichtigt blieb z.B. der im Stadtzentrum sehr massiert auftretende spezialisierte Einzelhandel, - seien es nun größere Betriebe, wie Konfektionshäuser und Möbelgeschäfte, oder kleinere Fachgeschäfte, z.B. für Lederwaren, Uhren und Schmuck, Wäsche usw.

Die Untersuchung konzentrierte sich auf solche Großbetriebe des Einzelhandels, die ein relativ breites und gemischtes Warenangebot bringen, wie es beispielsweise für die Kaufhäuser traditionellen Typs charakteristisch ist. Bei der Auswahl wurden in erster Linie solche Unternehmen berücksichtigt, bei denen - nach den vorhandenen Vorinformationen - in den letzten Jahren Standortentscheidungen offensichtlich gefällt worden sind.

Näher untersucht wurden im Einzelhandelsbereich vier Unternehmen, die jeweils über ein mehr oder weniger großes Netz von Einzelbetrieben innerhalb der Stadt München bzw. an anderen Orten im Bundesgebiet oder auch im Ausland verfügen. Dazu kommt ein fünftes Unternehmen, das ein gemischter Groß-/Einzelhandelsbetrieb ist und daher im einzelnen im folgenden Kapitel über den Bereich Großhandel dargestellt wird (Unternehmen G).<sup>1)</sup>

---

<sup>1)</sup> Die den Einzelhandel betreffenden Informationen aus diesem Unternehmen werden hier mit ausgewertet.

Die näher untersuchten Unternehmen im Bereich Einzelhandel sind:

Unternehmen A: Es handelt sich hierbei um einen der vier größten Kaufhauskonzerne der Bundesrepublik, deren Gesamtumsatz im Jahre 1970 in der Größenordnung von 3-4 Milliarden DM lag. Das Unternehmen hat in der Bundesrepublik mehr als 60 einzelne Filialbetriebe, vorwiegend in mittleren und größeren Städten. Die Zahl der Beschäftigten im gesamten Bundesgebiet liegt in der Größenordnung von 50 000.

In München betreibt das Unternehmen derzeit zwei Kaufhäuser, wovon das größere schon seit vor dem Krieg seinen Standort in zentraler Lage in der City hat, während der zweite Betrieb Ende der 60er Jahre in etwa 3-4 km Entfernung von der Stadtmitte eröffnet worden ist. Als Einzelfallbeispiel wurde dieses zweite, neuere Kaufhaus ausgewählt, das mit etwa 600 Beschäftigten einen Jahresumsatz um 50 Mio. DM erbringt; darüber hinaus sind jedoch die allgemeinen Standort- und Betriebskonzeptionen des Gesamtunternehmens sowie Einzelfallbeispiele aus anderen Städten in relativ breitem Umfang in die Untersuchung mit einbezogen worden.

Unternehmen B: Hierbei handelt es sich um eines der Unternehmen, die bundesweit sogenannte "Billig- oder Kleinpreiskaufhäuser" betreiben und zumeist als Tochtergesellschaften den großen Warenhauskonzernen in der Bundesrepublik zugehören. Das Unternehmen hat in der ganzen Bundesrepublik mehr als 50 solcher kleineren Kaufhäuser, ebenfalls vorwiegend in mittleren und größeren Städten. Der Gesamtumsatz lag 1970 in der Größenordnung von 500 Mio. DM; die Gesamtzahl der Beschäftigten in der Größenordnung zwischen 7000 und 10 000.

Das Unternehmen hat derzeit in München mehrere Einzelbetriebe, von denen der kleinere Teil im Einkaufszentrum der City liegt, während die anderen, in jüngerer Zeit entstandenen Betriebe in Entfernungen von 10 und mehr km von der Stadtmitte in dicht besiedelten Wohngebieten betrieben werden.

Die Einzelfalluntersuchung bezieht sich auf einen dieser Filialbetriebe außerhalb der City, der Anfang der 60er Jahre eröffnet wurde und Ende der 70er Jahre am gleichen Standort in einem Neubau unter-

gebracht wurde. Das Umsatzvolumen dieses Betriebes liegt in der Größenordnung von 10-15 Mio. DM; die Zahl der Beschäftigten beträgt etwa 200 Personen; aufgrund der weitgehenden Teilzeitbeschäftigung ergibt sich ein Wert von etwa 100 Vollbeschäftigten.

Unternehmen C ist ein sog. Gemeinschaftswarenhaus, in dem über eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts im übrigen selbständige Betriebe des Groß- und Einzelhandels aus verschiedenen Branchen zusammengeschlossen sind und in einem gemeinsam genutzten Betriebsgebäude insgesamt ein Sortiment anbieten, das in etwa dem anderer größerer Kaufhäuser entspricht. Das Münchner Warenhaus gehört zu einer Kette ähnlicher Einrichtungen, die - vor allem in kleineren Städten im süddeutschen Raum - unter dem gleichen Namen firmieren, im übrigen jedoch selbständige Gesellschaften darstellen, - lediglich verklammert durch eine gemeinsame BGB-Gesellschaft mit Managements- und Dienstleistungsfunktionen.

Das erste Warenhaus dieser Kette wurde Mitte der 60er Jahre gegründet - nach einer Konzeption, die bereits in den 20er Jahren in Deutschland versucht wurde, jedoch erst nach dem zweiten Weltkrieg vor allem in Schweden zu Erfolgen führte.

Das Münchner Warenhaus dieser Vertriebsform wurde Ende der 60er Jahre errichtet, und zwar an einem cityfernen Standort (ca. 7 km Luftlinie vom Marienplatz), in einem dichten, vor allem in neuerer Zeit stark ausgebauten Wohngebiet, in unmittelbarer Nähe einer der wichtigen Ausfallstraßen der Stadt. Die Zahl der Beschäftigten liegt in der Größenordnung von 150 Vollbeschäftigten bzw. etwa 200 Personen; der Jahresumsatz bewegt sich im Bereich zwischen 30 und 50 Mio. DM.

Beim Unternehmen D handelt es sich um einen recht großen Einzelhandelsfilialbetrieb, der überwiegend im Bereich des Lebensmittelhandels engagiert ist und im gesamten Bundesgebiet über ein recht dichtes Filialnetz von mehr als 400 Einzelbetrieben verfügt. Das gesamte Bundesgebiet ist aufgeteilt in mehrere Einzelgebiete, in denen jeweils von einer möglichst zentralen Hauptniederlassung aus, die einzelnen Filialbetriebe versorgt und geleitet werden.

München ist der Sitz einer der größten dieser Hauptniederlassungen

des Unternehmens; in ihrem Bereich liegen mehr als ein Drittel aller Filialbetriebe, davon wieder knapp die Hälfte im Raum München, zu dem neben der Stadt München in etwa die dem örtlichen Telefonnetz angeschlossenen Umlandgemeinden zählen. Der Jahresumsatz des Gesamtunternehmens liegt in der Größenordnung von einer Milliarde DM; die dem Münchner Hauptbetrieb angeschlossenen Filialen dürften insgesamt einen Umsatz in der Größenordnung von etwa 500 Mio. DM haben.

Im Hauptbetrieb München, auf den sich die Untersuchung konzentrierte, gibt es in etwa 1000 Beschäftigte; das Verkaufs- und sonstige Personal in den Filialbetrieben im Raum München macht insgesamt etwa weitere 1000 Beschäftigte aus. Außer über den Hauptbetrieb liegen noch allgemeinere Informationen über die Standortsituation der Filialbetriebe im Raum München vor.<sup>1)</sup>

#### Exkurs:

### 2. Allgemeine Entwicklungstendenzen im Einzelhandel in der Bundesrepublik

Die Standortsituation sowie darauf bezogene standortpolitische Konzeptionen und Entscheidungen von Einzelhandelsbetrieben in München sind auf dem Hintergrund der allgemeinen Entwicklungstendenzen im Einzelhandel in den letzten Jahrzehnten in der Bundesrepublik zu sehen. Ohne hier Vollständigkeit zu beanspruchen, soll im folgenden versucht werden, einige der wichtigsten Entwicklungstrends aufzuzeigen, die auch die Betriebs- und Standortsituation der in München ansässigen Unternehmen tangiert haben.

#### 2.1 Allgemeine Wirtschaftsentwicklung und Einzelhandel

Die Wirtschaftsentwicklung in der Bundesrepublik seit dem 2. Weltkrieg war durch ein starkes Wirtschaftswachstum gekennzeichnet. Das

---

<sup>1)</sup> Von seiner Funktion her handelt es sich bei dem Hauptbetrieb des Unternehmens nicht um einen - etwa den Warenhäusern vergleichbaren - Einzelhandelsbetrieb, sondern um einen Verwaltungs- und Lagerbetrieb. Da dessen Standortsituation und -probleme jedoch nur im Zusammenhang mit dem Filialnetz der Verkaufsbetriebe gesehen werden können, werden sie hier im Rahmen des Berichts für den Einzelhandel berücksichtigt.



Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen hat sich zwischen 1950 und 1960 nahezu verdreifacht (Steigerung von 97,2 auf 277,7 Milliarden DM) und in dem Jahrzehnt zwischen 1960 und 1970 nochmals mehr als verdoppelt (auf 679 Milliarden DM im Jahre 1970).<sup>1)</sup>

Im Hinblick auf den Einzelhandel interessiert in erster Linie jener Teil des Sozialprodukts, der dem privaten Verbrauch zugeflossen ist. Der private Verbrauch ist in den letzten 20 Jahren in der Bundesrepublik nahezu parallel mit dem Sozialprodukt angestiegen: Er hat sich zwischen 1950 und 1960 ebenfalls fast verdreifacht und zwischen 1960 und 1970 mehr als verdoppelt.<sup>2)</sup> (Vgl. Tabelle 1).

Im Jahre 1960 flossen etwa 45 % des privaten Verbrauchs dem inländischen Einzelhandel zu (ein Betrag von etwa 77 Milliarden DM), im Jahre 1967 machten die Käufe privater Haushalte und privater Organisationen ohne Erwerbscharakter beim Einzelhandel etwa 43 % des privaten Verbrauchs aus (ca. 123 Milliarden DM).<sup>3)</sup>

Ein Vergleich der Indexzahlen zeigt, daß die Käufe beim Einzelhandel nicht ganz so stark gestiegen sind wie der private Verbrauch (privater Verbrauch 1967 Index: 165, Einzelhandelskäufe Index: 159 - 1960 jeweils = 100), daß dennoch weitgehend eine parallele Entwicklung festzustellen ist. Auch ein Vergleich der jeweiligen Zuwachsraten gegenüber dem Vorjahr legt diese Schlußfolgerung nahe.

Insgesamt zeigt ein Blick auf die Statistik über Entwicklung und Verwendung des Volkseinkommens, daß der Einzelhandel in sehr starkem

---

<sup>1)</sup> Etwas geringere Steigerungsraten ergeben sich, wenn man berücksichtigt, daß das Preisniveau ebenfalls gestiegen ist. Da es hier jedoch nur darum geht, grobe Anhaltspunkte für die Gesamtentwicklung zu geben, kann auf diese Präzisierung verzichtet werden. Quelle: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland, Jahrgang 1962, und Wirtschaft und Statistik, Heft 2, 1971.

<sup>2)</sup> Der private Verbrauch ist nicht ganz so stark gewachsen wie das Sozialprodukt insgesamt, da sich der Anteil des privaten Verbrauchs am Sozialprodukt verringert hat. Er betrug 1950 64 %, fiel bis 1955 auf 58 % und bis 1960 auf etwa 57 %. Bis 1970 ist eine weitere leichte Verminderung des Anteils des privaten Verbrauchs am Sozialprodukt etwa auf 55 % zu verzeichnen.

<sup>3)</sup> Entsprechende Angaben liegen für die Jahre vor 1960 und nach 1967 nicht vor.

**Tabelle 1: Wirtschaftswachstum und Einzelhandelsentwicklung in der BRD (in jeweiligen Preisen)**

	Jahr												
	1950	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
Privater Verbrauch der priv. Haushalte in der BRD (in Mrd.DM)	62,5	172,4	189,0	205,2	218,2	235,0	258,7	177,9	284,2	301,1	333,6	371,5	
Index des priv. Verbrauchs 1960 = 100	36	100	110	119	126	136	150	161	165	175	193	215	
Jeweiliger Zuwachs gegenüber dem Vorjahr (in %)	.	.	9,6	8,6	6,3	7,7	10,1	7,4	2,3	5,9	10,8	11,4	
Käufe priv. Haushalte im Inland aus dem Lieferbereich Einzelhandel (in Mrd. DM)	.	77,2	84,8	92,6	96,0	103,8	114,5	121,4	122,9	.	.	.	
Index Einzelhandelskäufe 1960 = 100	.	100	110	120	124	135	148	156	159	.	.	.	
Jeweiliger Zuwachs gegenüber dem Vorjahr (in %)	.	.	9,7	9,1	3,7	8,1	10,3	6,1	1,2	.	.	.	

**Quellen:**

Wirtschaft und Statistik, hrsg. von Statist. Bundesamt Wiesbaden, Heft 2/1970, S. 72, und Heft 2/1971, S. 81, Statistisches Jahrbuch 1969, S. 505

Maße am Wirtschaftswachstum der Bundesrepublik in den letzten 20 Jahren partizipiert hat: eine weitgehende Parallelität der Entwicklungen ist gegeben, wenn auch der Index der Einzelhandelskäufe nicht ganz so stark gestiegen ist wie der des privaten Verbrauchs insgesamt oder des Sozialprodukts.

## 2.2 Umsatzentwicklung und strukturelle Veränderungen im Einzelhandel

Aus der laufenden Einzelhandelsberichterstattung des statistischen Bundesamtes läßt sich die Umsatz- und Beschäftigtenentwicklung im gesamten Einzelhandel entnehmen sowie die Umsatzentwicklung nach bestimmten Betriebsformen und Umsatzgrößenklassen.<sup>1)</sup>

Der Index für den gesamten Umsatz des Einzelhandels zeigt eine deutliche Tendenz der Zunahme der Umsätze, von 100 im Jahre 1962 auf 170 im Jahre 1970. Die Zahl der Beschäftigten im Einzelhandel hat sich dagegen anders entwickelt: Sie ist von 100 im Jahre 1962 auf 97 im Jahre 1969 zurückgegangen. Der leichte Rückgang der Beschäftigten im Vergleich zu einer sehr starken Zunahme der Umsätze weist zum einen auf Rationalisierungen im Einzelhandel hin und kann sich zum anderen daraus erklären, daß im Laufe der Zeit - über den Preisanstieg hinaus - immer mehr teurere Waren umgesetzt worden sind.

Eine Untersuchung der Umsatzentwicklung nach verschiedenen Betriebsformen zeigt, daß für diese unterschiedliche Steigerungsraten charakteristisch sind. Die stärkste Umsatzausweitung hatten die sog. Filialunternehmen, die vor allem im Bereich der Nahrungs- und Genußmittel tätig sind: ihr Umsatz hat sich zwischen 1962 und 1969 fast verdoppelt und erreichte 1970 einen Indexwert von 230 (gegenüber 100 im Jahre 1962). Eine ähnliche Umsatzausweitung hatten die Versandhandelsunternehmen, deren Umsatz sich bis 1968 am schnellsten ausgedehnt hatte. (Indexwert 1970:219). Eine ebenfalls starke und rasche Umsatzausweitung war bei den Warenhäusern zu verzeichnen: auch hier hat sich der

---

<sup>1)</sup> Veröffentlicht werden nur Index-Werte, die sich für die letzten Jahre auf das Jahr 1962 (= 100) beziehen.

**Tabelle 2: Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten im Einzelhandel (Indexwerte 1962 = 100)**

	Jahr 1962	63	64	65	66	67	68	69	70
Umsatz Einzelhandel insg.	100	105	113	124	131	132	138	152	170
Beschäftigte Einzelhandel insg.	100	99	99	98	99	98	98	97	.
<u>Umsatz nach Betriebsformen</u>									
Warenhäuser	100	108	120	138	149	155	169	183	200
Versandhandelsunternehmen	100	109	122	145	159	161	171	187	219
Konsumgenossenschaften	100	102	109	117	121	124	129	136	...
Filialunternehmen	100	105	117	135	147	153	168	199	230
Übrige Betriebsformen	100	105	111	121	126	126	129	141	...
<u>Umsatz nach Umsatzgrößenklassen</u>									
Betriebe mit ... Jahresumsatz	100	101	108	103	99	93	96	94	...
unter 100 000 DM	100	105	111	121	127	127	130	142	...
100 000 bis 2 Mio. DM	100	106	116	132	143	147	157	178	...
2 Mio. DM und mehr									

Quellen: Statist. Jahrbücher der BRD, 1967, S. 288, und 1970, S. 250, sowie Wirtschaft und Statistik, 1971 Heft 2, S. 83

Umsatz zwischen 1962 und 1970 mehr als verdoppelt (Index 1970: 208). Zurückgeblieben in der Umsatzentwicklung sind dagegen die Konsumgenossenschaften und sonstigen Verbraucherorganisationen: Ihr Umsatz hat sich zwischen 1962 und 1969 nur um gut ein Drittel erhöht. Auch für alle übrigen Betriebsformen ist ein langsames Umsatzwachstum charakteristisch: der zuletzt veröffentlichte Indexwert für 1969 liegt mit 141 etwas über dem der Konsumgenossenschaften, jedoch weit unter den Indexwerten der anderen drei Betriebsformen.

Auf eine gewisse Konzentrationstendenz im Einzelhandel verweist die Untersuchung der Umsatzentwicklung nach Umsatzgrößenklassen: Betriebe mit einem Jahresumsatz unter 100 000 DM konnten ihren Umsatz insgesamt nur bis 1964 ausweiten (Indexwert 108), während seitdem ihr Gesamtumsatz bis unter den Wert von 1962 zurückgegangen ist (Indexwert 1969 = 94). Eine Umsatzsteigerung haben dagegen die Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 100 000 bis unter 2 Mio. DM zu verzeichnen: der Indexwert stieg auf 142 im Jahre 1969. Die weitaus stärkste Umsatzausweitung haben jedoch die Unternehmen mit 2 und mehr Mio. DM Jahresumsatz erfahren, ihr Umsatz dürfte sich bis zum Jahre 1970 gegenüber 1962 etwa verdoppelt haben; der zuletzt veröffentlichte Wert von 1969 lag bei 178.

Auf die Konzentrationstendenzen im Einzelhandel verweist auch die folgende Aufstellung der Marktanteile verschiedener Betriebsformen im Einzelhandel in den Jahren 1962 und 1968, sowie ihre Projektion in das Jahr 1975. Demnach nimmt vor allem der Marktanteil der nicht organisierten Einzelhandelsbetriebe von mehr als zwei Fünftel im Jahre 1962 auf knapp ein Viertel im Jahre 1975 ab, während vor allem die Marktanteile der Warenhäuser, Verbrauchermärkte und Discountgeschäfte eine starke Zunahme zu verzeichnen haben (1962 8,4 %, 1975 21,5 % des Einzelhandelsumsatzes). Die Marktanteile der Einkaufs- und Konsumgenossenschaften bleiben im betrachteten Zeitraum in etwa stabil mit ca. 21 %, ebenso die Marktanteile der an freiwillige Ketten angeschlossenen Einzelhandelsgeschäfte (um 15 %). Wachsende Marktanteile haben auch die Filialunternehmen zu verzeichnen (von 10,4 % im Jahre 1962 auf - prognostiziert - 14,5 % im Jahre 1975), während die Marktanteile der Versandhäuser nur geringfügig um 4,5 % schwanken.

**Tabelle 3: Marktanteile verschiedener Betriebsformen am Einzelhandelsumsatz**

Betriebsform	Marktanteile am Einzelhandelsumsatz in %		
	1962	1968	1975
Nicht organisierter Einzelhandel	41,3	31,0	24,5
Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Discountgeschäfte	8,4	14,0	21,5
Einkaufs- und Konsumgenossenschaften	21,1	21,5	20,7
Kettengeschäfte	14,6	16,2	14,5
Filialunternehmen	10,4	12,5	14,5
Versandhäuser	4,2	4,8	4,3

Quelle: Der Spiegel, Nr. 12, vom 15. 3. 71, S. 54

Die Zahl der Einzelhandelsgeschäfte ist - nach der Aufstellung des Spiegel - stark rückläufig: sie betrug im Jahre 1960 etwa 450 000 und im Jahre 1970 nur noch etwa 400 000; für das Jahr 1980 wird eine weitere Abnahme auf etwa 360 000 Geschäfte erwartet.

Die hier kurz aufgezeigten Tendenzen der Entwicklungen im Einzelhandel geben nur einen Teil der für die Stadtentwicklung relevanten Aspekte der strukturellen Veränderungen im Einzelhandel wieder; dies insbesondere deshalb, weil die in der Statistik verwendeten Kategorien von Betriebsformen sich nur teilweise mit Kategorien decken, die man aufgrund unterschiedlicher Standortkonzeptionen bilden könnte. Darüber hinaus werden bestimmte Strukturveränderungen durch die aufgeführten Daten aus öffentlichen Statistiken kaum oder überhaupt nicht erfaßt. Auf einige solcher Trends soll hier - ohne daß eine exakte Quantifizierung möglich wäre - kurz hingewiesen werden.



Kennzeichnend für den Einzelhandel in wohl allen Bereichen dürfte eine enorme Diversifikation des Angebots sein, was sich in einer starken Ausweitung der Sortimente niederschlägt. Beispielshaft läßt sich dies im Sektor der Warenhäuser belegen: während im Jahre 1900 ein durchschnittliches Warenhaus etwa 2000 verschiedene Artikel in seinem Sortiment hatte, bietet heute ein voll ausgebautes (und natürlich sehr viel größeres) Kaufhaus ein Sortiment von etwa 150 000 Artikeln an. Im Durchschnitt haben also die Kaufhausunternehmen seit dem Jahre 1900 jährlich etwa 2000 Artikel neu in ihr Sortiment aufgenommen<sup>1)</sup>. Auch die meisten anderen Vertriebsformen im Einzelhandel dürften grundsätzlich einer solchen Tendenz zur Ausweitung ihres Sortiments ausgesetzt sein, wobei allerdings unterschiedliche betriebliche Strategien gegenüber der Diversifikation des Angebots angewendet werden können (z.B. Spezialisierung auf bestimmte Bereiche auf Kosten der Aufgabe anderer).

Ein Teil der Sortimentsausweitungen erklärt sich aus dem Angebot zusätzlicher Qualitätsstufen bestimmter Waren oder Warengruppen; für die Entwicklung in den letzten 5-10 Jahren dürfte - wahrscheinlich im Gegensatz zur Entwicklung in den 50er Jahren - hier eine Tendenz zur Verbesserung der Produktqualität bzw. zum Verkauf teurerer Waren charakteristisch sein. Hieraus mag sich ein Teil der hohen Umsatzsteigerungen - bei etwa gleichem Personalbestand - im Einzelhandel erklären.

Darüber hinaus ist für die Entwicklung: hohe Umsatzsteigerungen - leicht sinkender Personalbestand - sicherlich eine erhebliche Rationalisierung der Verteilungsfunktion des Einzelhandels verantwortlich. Ein Teilaspekt dieser Rationalisierung spiegelt sich in

---

<sup>1)</sup> Generell ist die Ausweitung der Massenproduktion auf dem Konsumgütersektor im Zusammenhang mit der Entwicklung der Warenhäuser zu sehen; diese Ende vorigen Jahrhunderts entwickelte neue Vertriebsform im Einzelhandel war einerseits sicherlich ein Produkt industrieller Massenfertigung, hat jedoch auf der anderen Seite die Ausdehnung der industriellen Massenproduktion auf verschiedenste Konsumgüterbereiche stark gefördert.

der zunehmenden Betriebskonzentration: das gesamte Umsatzvolumen verlagert sich mehr und mehr auf mittlere und vor allem große Unternehmer. Zum anderen sind es - was mit dem Konzentrationsprozeß zusammenhängt - vor allem die innerbetrieblichen technischen und organisatorischen Veränderungen in den Großunternehmen, die eine weniger personalintensive "Produktion" im Einzelhandel möglich machten.

Im einzelnen wird hierauf noch einzugehen sein; hingewiesen sei lediglich hier auf die Bedeutung des Einsatzes elektronischer Datenverarbeitung z.B. in der Lagerhaltung oder bei der Buchführung von Großunternehmen des Einzelhandels, wie auch auf die zunehmende Tendenz zur "Selbstbedienung", die sich bisher vor allem im Bereich des Lebensmittelhandels stark ausdehnte und offensichtlich noch an Bedeutung - auch für andere Warengruppen - gewinnt.

Eine weitere Entwicklung kennzeichnet die Situation des Einzelhandels in der Bundesrepublik insgesamt: das Auftauchen einer neuartigen Vertriebsform, der sog. Verbrauchermärkte oder SB-Warenhäuser. Diese Form des Einzelhandelsbetriebes, auf die noch näher einzugehen ist, gibt es in der Bundesrepublik zwar erst seit Mitte der 60er Jahre; jedoch existierten bereits 650 Betriebe dieses Typs mit einer Verkaufsfläche von insgesamt 2,5 Mio. qm.<sup>1)</sup> Diese rasche Ausbreitung einer neuen Vertriebsform weist einmal mehr auf die Dynamik der Entwicklung in diesem Bereich und kennzeichnet die - auch im Hinblick auf Standortfragen wichtige - Verschärfung der Konkurrenzsituation in diesem Wirtschaftsbereich.

---

<sup>1)</sup> Vgl.: Der Spiegel, a.a.O., S. 52



### 3. Betriebsentwicklung und Standortverhalten von Einzelhandelsunternehmen in München

Im folgenden soll versucht werden, Standortsituation und Standortverhalten bestimmter Kategorien von Einzelhandelsbetrieben darzustellen und auf dem Hintergrund spezifischer Formen betrieblicher Produktionsleistung zu analysieren bzw. - soweit möglich - zu erklären. Dabei ist insbesondere einzugehen auf in den letzten Jahren erfolgte Entwicklungen sowie auf erkennbare Veränderungstendenzen, die sich sowohl auf den Bereich des Umfangs und der Organisation der betrieblichen Produktion beziehen können, wie auch auf den Bereich der Standorte bzw. ihrer Qualitäten.

Die Grundthese, auf der die folgenden Aussagen basieren, geht dahin, daß zwischen Standortsituation und Standortverhalten eines Betriebes einerseits und dem Typ dieses Betriebes, der Art der in ihm erbrachten Leistungen usw. ein Zusammenhang besteht. Dieser Zusammenhang wird als grundsätzlich wechselseitig aufgefaßt, d.h. es wird angenommen, daß sowohl der Standort und seine Qualitäten (und deren Veränderungen) von Einfluß auf die Strukturen betrieblicher Produktionsleistung sind, wie auch umgekehrt betriebliche Faktoren z.B. die Wahl eines Standorts mit bestimmten Qualitäten hervorrufen und Qualitäten von Standorten verändern können.

#### 3.1 Allgemeine Tendenzen betrieblichen Standortverhaltens im Einzelhandel

In diesem Abschnitt sollen zunächst einige zusammenfassende Aussagen über die wichtigsten Tendenzen im Standortverhalten von Einzelhandelsbetrieben des untersuchten Bereichs gemacht werden. Dabei werden die thesenartigen Aussagen relativ unverbunden aneinandergereiht, die dann im folgenden Abschnitt detaillierter-in bezug auf die verschiedenen Vertriebsformen - erläutert werden.

1. Generell ist das Standortverhalten von Einzelhandelsbetrieben primär auf eine gute Erreichbarkeit des Betriebsstandorts durch die Kundschaft, d.h. die Verbraucher, gerichtet.

Diese - sehr allgemeine - These wird durch die Ergebnisse aller Einzelfalluntersuchungen unterstützt. In Einzelhandelsbetrieben wird sowohl im Prozeß der Standortwahl als auch beim späteren Standortverhalten dem Problem, dass der Betrieb für die erwartete oder bereits vorhandene Kundschaft gut erreichbar sein muß, besondere Bedeutung zugemessen. Letzteres zeigt sich z.B. darin, daß bestehende Standorte nicht aufgegeben werden, solange sie die Qualität der Erreichbarkeit für die Kundschaft besitzen, selbst dann, wenn sie im Hinblick auf wichtige betriebliche Funktionen problematisch geworden sind.

Bei dem untersuchten Lebensmittelfilialbetrieb (Fallbeispiel D) gibt es bei gut der Hälfte der Stadtfilialen erhebliche Probleme bei der Belieferung mit Waren. Zum einen hat der in den letzten Jahren stark angestiegene Kraftfahrzeugverkehr die Erreichbarkeit der Stadtfilialen für die Lieferfahrzeuge des Unternehmens vom Zentrallager aus erheblich verschlechtert, zum anderen - und dies ist das gravierendste Problem - wird die Entladung der Lieferfahrzeuge immer schwieriger. Bei diesen "problematischen" Stadtfilialen sind Ladehöfe, in die die LKws einfahren könnten, nicht vorhanden und deshalb auch sind keine technischen Einrichtungen, die das Entladen erleichtern würden. Es muß daher auf der Straße ausgeladen werden, was in vielen Fällen nur bei einem Halten in der zweiten Reihe - und damit unter Vorstoß gegen die neue Straßenverkehrsordnung - möglich ist.

Da bei den Geschäften mit 400 bis 1000 qm Ladenfläche und dem relativ raschen Umsatz im Lebensmittelhandel erhebliche Liefervolumen - an 4 Tagen in der Woche (Montag bis Donnerstag), zumindest ein LKw vom Zentrallager plus zusätzliche Belieferung mit Frischwaren - zu bewältigen sind, stellt sich das Problem der Belieferung und vor allem des Ausladens der Waren für das Unternehmen als gravierend dar. Eine Belieferung während der Nachtzeit wird bisher für nicht durchführbar gehalten, zum einen aus Personalgründen, zum anderen, weil es in den meisten Fällen die baulichen Gegebenheiten nicht erlauben, sog. Warenschleusen (dort werden während der Nacht die Waren abgestellt, um dann am anderen Tag vom Ladenpersonal verteilt zu werden) einzubauen. Im Moment hat das Unternehmen noch keine Lösung für dieses - durch das Inkrafttreten der neuen Straßenverkehrsordnung aktualisierte und verstärkte - Problem.

Fest steht jedoch, daß es ausgeschlossen erscheint, eine Filiale aufgrund der Belieferungsproblematik zu schließen. Zunächst versucht man noch, mit der traditionellen Tagbelieferung durchzukommen und diese mit Hilfe eines Computerprogramms, in das eine Reihe von Faktoren, wie Verkehrsfluß, Parkdichte, spezifische Entladeprobleme einzelner Filialen usw., eingefüttert werden, zu optimieren. Wenn sich die Problematik verstärkt und keine anderen Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, wird der Betrieb wahrscheinlich eher auf das für ihn ungünstige und aufwendige System der Nachbelieferung übergehen, als daß er einen größeren Teil der bestehenden Stadtfilialen schließen bzw. verlagern würde.

Die primäre Orientierung der betrieblichen Standortpolitik auf die Erreichbarkeit durch die Kundschaft hängt unmittelbar damit zusammen, daß der Betriebserfolg bei den meisten Vertriebsformen im Einzelhandel (mit Ausnahme des Versandhandels) überwiegend dadurch bestimmt wird, daß die Kunden persönlich zur Auswahl und zum Kauf der Ware in den Betrieb kommen. In Abhängigkeit von der Konkurrenzsituation gilt es daher, dem Kunden den Weg zum und in den Betrieb möglichst leicht zu machen. Insoweit eine gewisse Konkurrenzsituation - sowohl im Hinblick auf das Warenangebot wie auch hinsichtlich der Erreichbarkeit für eine bestimmte Population - gegeben ist und zum anderen Betriebe darauf angewiesen oder daran interessiert sind, daß die Kunden in mehr oder weniger großen Zeitabständen den Betrieb aufsuchen, ergibt sich ein betriebliches Interesse daran, den einmal gewählten Standort nicht zu verändern. Daraus ergibt sich

2. Die Bindung von Einzelhandelsbetrieben an einen einmal gewählten Standort ist als sehr stabil anzusehen; solange - insbesondere im Vergleich zur Konkurrenz - eine gute Erreichbarkeit für die Kunden gegeben ist, wird der Betrieb versuchen, auftretende Standortprobleme anderweitig als durch einen Standortwechsel zu lösen.

Beide Thesen dürften für eine große Anzahl von Einzelhandelsbetrieben Gültigkeit haben; dennoch zeigt sich bereits hier die Notwendigkeit, zwischen Betrieben verschiedener Art und Größe, mit unterschiedlichen Vertriebsformen usw. zu unterscheiden, wenn die Auswirkungen dieser Zusammenhänge auf Probleme der Stadtentwicklung sichtbar gemacht werden sollen. So ist es klar, daß die Standortbindung beispielsweise eines weitgehend konkurrenzlosen Lebensmittelgeschäftes in einer Wohnsiedlung eine andere ist, als die eines Kaufhauses in der Innenstadt, und daß vor allem die Konsequenzen betrieblicher Bestrebungen, den Standort nach Möglichkeit zu halten, für die Stadtentwicklung denkbar verschiedenartig sind. Im folgenden muß daher versucht werden, Standortprobleme und -verhaltensweisen verschiedenartiger Betriebe voneinander zu unterscheiden.

3. Verschiedenartige Einzelhandelsbetriebe haben einen unterschiedlichen Standortbedarf, wobei die benötigten Standortqualitäten in erster Linie dadurch bestimmt werden, welche Teilpopulationen - aus der Großstadt, dem Ballungsgebiet oder darüber hinaus - als Kundschaft des Betriebes angesprochen werden.

Diese These kann grundsätzlich auch umgekehrt formuliert werden, d.h. Standorte mit bestimmten Qualitäten determinieren in gewissem Umfang - in Abhängigkeit davon, für welchen Personenkreis sie gut erreichbar sind - Art und Struktur der Einzelhandelsbetriebe, die an diesem Standort erfolgreich sein können.

4. Idealtypisch lassen sich im Hinblick auf die Orientierung von Einzelhandelsbetrieben aus dem hier untersuchten Bereich auf bestimmte Teilpopulationen einer größeren Bevölkerungsagglomeration zwei Grundkonzeptionen unterscheiden:

- o Der einzelne Verkaufsbetrieb, der Güter des sog. täglichen Bedarfs anbietet, sucht eine Kundschaft aus einem relativ eng begrenzten Einzugsbereich anzusprechen; Warenangebot und Verkaufsstrategien sind darauf abgestellt, daß eine gleiche (Stamm-) Kundschaft möglichst häufig (etwa täglich) ihren Bedarf an Verbrauchsgütern mit kurzer Lebensdauer dort deckt;
- o der Betrieb präsentiert ein Angebot von Waren mit mittel- bis langfristiger Lebensdauer, die von einzelnen Verbrauchern üblicherweise in größeren Zeitabständen nachgefragt werden; die betrieblichen Strategien richten sich darauf, einen möglichst gleichmäßigen und hohen Umsatz dadurch zu erreichen, daß eine Vielzahl von Verbrauchern den Bedarf an solchen Gütern im Betrieb deckt, wobei zusätzlich ein wesentlich breiter aufgefächertes Warenangebot eingesetzt wird; Bedingung für diese Konzeption ist ein möglichst großer Einzugsbereich, der im Extremfall das gesamte Ballungsgebiet umfassen kann.

Bei diesen beiden Grundkonzeptionen handelt es sich um Extremformen, die in der Realität in einer Vielzahl von Abstufungen anzufinden sind.

beide Grundkonzeptionen haben im Einzelhandel mit Massengütern bereits eine lange Tradition; ihr Ursprung hängt sehr eng mit der industriellen Massenfabrikation von Verbrauchsgütern zusammen.

Die erste Grundkonzeption liegt weitgehend den Betriebs- und Standortstrategien der sog. Filialunternehmen zugrunde, während die zweite die Basis für die Marktstrategien der großen Warenhausunternehmen darstellt. Darauf ist im einzelnen noch einzugehen.

5. Die in den 60er Jahren forcierten Veränderungen in den Siedlungsstrukturen großstädtischer Ballungsräume und vor allem die - teilweise damit zusammenhängende - zunehmende Verbreitung und Nutzung von Kraftfahrzeugen stellten - neben anderen Faktoren - für den Einzelhandel eine Herausforderung dar, die im Zusammenhang mit der Unternehmenskonzentration bzw. den Expansionstendenzen der Großbetriebe zu einer wesentlichen Differenzierung betrieblicher Strategien führten, die sich insbesondere in unterschiedlichen Betriebs-Standort-Konzeptionen äußerten. Zum Durchbruch kam diese Entwicklung vor allem in den Großunternehmen, da das Bestreben nach Umsatzausweitung in zunehmendem Maße nur noch über eine - hohe Investitionskosten fordernde - Ausweitung der Verkaufsflächen realisierbar wurde.

Die Konsequenzen dieser Entwicklung betreffen grundsätzlich den gesamten Einzelhandel, worauf jedoch im Rahmen dieser Untersuchung im wesentlichen nur hingewiesen werden kann. Am deutlichsten manifestiert sich diese Entwicklung in der zunehmenden Notwendigkeit für Einzelhandelsbetriebe, in ihre betrieblichen Strategien die Benutzung von Kraftfahrzeugen durch die Kunden beim Einkauf einzubeziehen. Hervorstechendstes Beispiel für diese Entwicklung ist das Auftauchen einer neuartigen Verkaufskonzeption im Einzelhandel, nämlich der sog. Verbrauchermärkte oder Warengroßmärkte, die schwerpunktmäßig auf Kunden ausgerichtet sind, die zum Einkauf das Kraftfahrzeug verwenden.

In der Tatsache, daß Einzelhandelsbetriebe dieser neuen Vertriebsform, die etwa seit Mitte der 60er Jahre in der Bundesrepublik vorwiegend von Außenseitern der Branche eingeführt wurden, in erheblichem Umfang mit den traditionell im Einzelhandel etablierten Unternehmen (wie z.B. Filialbetrieben und Kaufhäusern) konkurrieren, dürfte - neben anderen



Faktoren - ein zusätzliches Moment dafür zu sehen sein, daß sich die betrieblichen Standortkonzeptionen auch der schon lange im Einzelhandel tätigen Unternehmen teilweise erheblich differenziert haben. Insbesondere dürfte dies für das - im einzelnen noch darzustellende - kombinierte Betriebs-Standort-Konzept der großen Kaufhausunternehmen gelten; jedoch gibt es auch bei den Filialunternehmen Reaktionen auf die Absatzmarktstrategien der Verbrauchermärkte.

6. Die Differenzierung der Betriebs- und Standortkonzeptionen im Einzelhandel basiert in erster Linie auf der Problematisierung der Kommunikationsbeziehungen zwischen Einzelhandelsbetrieb und Kunden, die vor allem im stark angewachsenen Kraftfahrzeugverkehr zu suchen ist. Sie äußert sich in einer - mehr oder weniger ausgeprägten - schwerpunktmäßigen Ausrichtung der einzelnen Verkaufsbetriebe auf bestimmte, nach der Art der hauptsächlich benutzten Verkehrsmittel unterscheidbare Teilpopulationen.

Der Zusammenhang zwischen den spezifischen Erreichbarkeitsqualitäten eines Standorts einerseits und der Art und Struktur des Warenangebots eines Einzelhandelsbetriebes andererseits ist jedoch sehr komplex und labil. Dies hängt damit zusammen, daß zum einen bestimmten, nach der Benutzung von Verkehrsmedien unterschiedenen Verbrauchergruppen keine eindeutigen, unterscheidbaren Nachfragestrukturen zuzuordnen sind, und zum anderen im Hinblick auf das Betriebsziel der Umsatz- oder Gewinnmaximierung die schwerpunktmäßige Ausrichtung auf eine Verbrauchergruppe prinzipiell nicht den Ausschluß der anderen bedeuten soll. Die Gestaltung des Waren- und Dienstleistungsangebotes im Einzelhandel ist als relativ flexibel anzusehen; sie ermöglicht in sehr vielen Fällen eine betriebliche Anpassung an Qualitätsveränderungen eines Standorts, - ohne Verlust der dort getätigten Investitionen.

Die bestehenden Flexibilitäten in der Gestaltung des Waren- und Dienstleistungsangebotes im Einzelhandel machen eine Analyse des Zusammenhangs zwischen Betriebsfunktionen und Standortproblemen und -verhaltensweisen sehr schwierig - zumal in den Betrieben selbst häufig keine präziseren Daten, wie beispielsweise über die Benutzung verschiedener Verkehrsmittel durch die Kundschaft, die Abgrenzung des Einzugsbereiches usw. vorhanden sind.

7. Die Differenzierung der standortbezogenen Betriebskonzeptionen bewirkt insgesamt - bezogen auf den in der Untersuchung erfaßten Bereich von traditionell auf sehr große Einzugsbereiche angewiesenen Einzelhandelsunternehmen - eine regional breitere Streuung der einzelnen Verkaufsbetriebe über das Stadtgebiet und insbesondere eine - wahrscheinlich allerdings nicht absolute, sondern relative - Entlastung der Innenstadtgebiete.

In zunehmendem Maße können die Verbraucher ihre Nachfrage nach bestimmten, nicht dem täglichen Bedarf zuzurechnenden Gebrauchsgütern außerhalb der City decken, - und zwar ohne Verzicht auf die spezifischen Vorteile, die die Großbetriebe gegenüber traditionellen kleinbetrieblichen Formen im Einzelhandel bieten. Diese Vorteile liegen insbesondere in dem, jeweils in einem Verkaufsbetrieb konzentrierten, breiten Warenangebot sowie in der günstigen Preisgestaltung, die durch eine rationelle Organisation des "Produktionsprozesses" in den Großbetrieben ermöglicht wird. Die in der Vergangenheit zu beobachtende starke Konzentration solcher Betriebe auf ein städtisches Einkaufszentrum, die City, wird abgebaut.

8. Auf der anderen Seite ergibt sich - vor allem im Bereich des Angebots von Gütern des sog. täglichen Bedarfs - eine Tendenz zur Vergrößerung der traditionell typischen, sehr kleinen lokalen Einzugsbereiche, die mit dem Übergang zu größeren Betriebseinheiten im Zuge der Rationalisierungsbestrebungen und Sortimentsausweitungen in diesem Bereich des Einzelhandels zusammenhängt.

Deutlich ist diese Entwicklung vor allem im Lebensmitteleinzelhandel; Tendenziell wird dort eine Vielzahl kleiner, fachlich spezialisierter, traditionell auf kleine Einzugsbereiche abgestellter Einzelhandelsgeschäfte abgelöst durch größere Betriebseinheiten mit einem weniger spezialisierten Warenangebot, die jedoch auf einen vergleichsweise größeren Kundenkreis angewiesen sind. Diese Entwicklung scheint auf andere Bereiche des Einzelhandels überzugreifen und bewirkt insgesamt einen Konzentrationsprozeß, der jedoch nicht auf ein städtisches Zentrum, sondern auf eine größere Zahl lokaler Unterzentren tendiert.

9. Betriebliche Standortkonzepte sind primär von Bedeutung als Orientierungslinien für die betriebliche Expansionspolitik, inso- weit sich diese auf die Erschließung neuer Standorte für ein be- stimmtes Unternehmen bezieht. Der Grad ihrer expliziten Ausarbei- tung zu einer bewußt verfolgten Unternehmensstrategie nimmt ten- denziell zu, - sowohl in Abhängigkeit von der Größe des Unter- nehmens und dem Gewicht seines Expansionsprozesses, wie auch mit der Problematik der Kommunikationsbeziehungen zwischen den Ein- zelbetrieben und den Kunden.

Dabei ist sowohl die betriebliche Standortpolitik im Hinblick auf bauliche Neuinvestitionen, als noch mehr der betriebliche Anpassungs- prozeß an sich verändernde Bedingungen an bereits - unter Umständen schon sehr lange Zeit - vorhandenen Standorten sehr stark geprägt durch bereits in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen und getätigte Investitionen. Vielleicht mit Ausnahme von Unternehmen, die neu auf den Markt treten, ist daher der Gesamtzusammenhang zwis- schen Betriebsfaktoren und Standortfaktoren in der Regel nur erklär- bar unter Bezug auf die u.U. sehr weit zurückreichende Unternehmens- geschichte.

Vor allem aus diesem Grund empfiehlt es sich, bei dem folgenden Versuch die standortrelevanten betrieblichen Strategien und Zusammen- hänge mehr im einzelnen darzustellen, dies getrennt nach den erfaßten Unternehmenstypen zu tun. Andererseits darf dabei jedoch nicht der gegenseitige Bezug dieser Strategien übersehen werden, der auf der partiellen Konkurrenzsituation zwischen diesen Unternehmen verschie- dener Vertriebsformen im Einzelhandel beruht.



### 3.2 Spezifische Betriebs- und Standortzusammenhänge bei verschiedenen Vertriebsformen im Einzelhandel

#### 3.2.1 Filialunternehmen

Das Vertriebskonzept der vor allem im Lebensmitteleinzelhandel tätigen sog. Filialisten basiert auf der ersten, oben kurz dargestellten Grundkonzeption: Ziel der standortrelevanten Unternehmenspolitik ist es, über ein bestimmtes Gebiet - wie z.B. einen großstädtischen Ballungsraum - ein möglichst dichtes Netz von Einzelbetrieben zu legen, so daß möglichst kurze - in einer Vielzahl von Fällen zu Fuß überwindbare - Wege zwischen den einzelnen Filialbetrieben und dem Verbraucher erreicht werden. Das Warenangebot enthält vor allem kurzlebige Verbrauchsgüter, die von den Haushalten sehr häufig (in etwa täglich) nachgefragt werden.

Solche Filialbetriebe haben in Deutschland bereits eine lange Tradition: Bereits Anfang des Jahrhunderts bestanden Filialnetze mit mehreren hundert Einzelbetrieben im damaligen Reichsgebiet.

Für die Entwicklung nach dem 2. Weltkrieg in der Bundesrepublik war - neben dem allgemeinen Wiederaufbau des Filialnetzes, der Lieferbeziehungen usw. - vor allem eine Veränderung in der Verkaufskonzeption entscheidend: der Anfang der 50er Jahre begonnene und inzwischen weitgehend abgeschlossene Übergang vom traditionellen Einzelhandelbedienungs-geschäft zum Selbstbedienungsladen.

Diese Veränderung hatte eine ganze Reihe von Voraussetzungen und Konsequenzen, auf die hier im einzelnen nicht eingegangen werden kann. Hinzuweisen ist hier beispielsweise auf die "Entproblematisierung" einer ganzen Reihe von Warengruppen, vor allem auch im Bereich der Lebens- und Genußmittel, - ein Prozeß, der heute noch nicht

abgeschlossen zu sein scheint.<sup>1)</sup>

1. Die Umstellung auf Selbstbedienung hatte - über einen Zeitraum von 10-20 Jahren gesehen - Konsequenzen für die Standortpolitik der Unternehmen bzw. für die Standortanforderungen für die einzelnen Filialbetriebe. Für die Präsentation der Waren werden größere Flächen benötigt, als dies bei traditionellen Einzelhandelsgeschäften mit Kundenbedienung der Fall ist. Andererseits ermöglichte die Rationalisierung der von den Einzelhandelsbetrieben erbrachten Dienstleistungen gegenüber Konkurrenzbetrieben traditioneller Art preisgünstigere Angebote. Beide Faktoren zusammen bewirkten sowohl eine allmähliche Ausweitung der Verkaufsflächen - soweit möglich an bestehenden Standorten bzw. durch die Übernahme anderer Geschäftsräume (Kinos!) oder Neubau - wie auch eine tendenzielle Ausweitung der Einzugsbereiche und Vergrößerung des Kundenstamms bei den einzelnen Filialen.

Parallel mit dieser Entwicklung verlief eine zunehmende Vergrößerung des angebotenen Warensortiments; es liegt heute in der Größenordnung von 3000 Artikeln und umfaßt - neben Lebens- und Genußmitteln, die den Hauptanteil bilden - in bescheidenem Umfang auch Hartwaren und einzelne Textilien sowie vor allem Wasch- und Putzmittel, Kosmetika u.ä., relativ häufig nachgefragte Güter. Auch hieraus ergaben sich Tendenzen zur Vergrößerung der Verkaufsflächen in den einzelnen Filialbetrieben.

Dieser Prozeß der Flächenausweitung erscheint noch nicht als abgeschlossen.

Aus dem Geschäftsbericht eines - im übrigen nicht in die Untersuchung einbezogenen - Filialunternehmens geht hervor, daß im Geschäftsjahr 1970 eine Anzahl von etwa 70 Filialen mit durchschnittlich 100 qm

---

<sup>1)</sup> Darunter ist vor allem eine den durchschnittlichen Verbrauchergewohnheiten entsprechende Verpackung der Waren zu verstehen, die z.B. den Vorgang des Wiegens oder Abmessens und der jeweiligen aktuellen Preisberechnung weitgehend überflüssig macht. Zunächst waren es vor allem Waren von längerer Haltbarkeitsdauer, auf die sich diese Entproblematisierung bezog; ihr Anteil hat sich mit der Verbesserung der Konservierungstechniken (z.B. Tiefkühlen) zunehmend vergrößert. Neben den zunehmenden Industrialisierungstendenzen von Produktion und Verarbeitung bei Lebensmitteln dürften die Rationalisierungsbestrebungen im Einzelhandel selbst ausschlaggebend für diese Entwicklung gewesen sein.

Verkaufsfläche geschlossen wurde, während 25 neue Filialen mit durchschnittlich 400 qm Verkaufsfläche neu eröffnet wurden. Die durchschnittliche Verkaufsfläche aller im Geschäftsjahr bestehenden Filialen lag dagegen bei etwa 200 qm, - woraus geschlossen werden kann, daß der Prozeß der Vergrößerung der Verkaufsflächen der einzelnen Filialbetriebe noch weiter fortschreiten wird. Als Zielgrößen für Filialbetriebe, in diesem Bereich gelten Verkaufsflächen von 400 bis etwa 1000 qm.

Im Hinblick auf die Lage der einzelnen Filialbetriebe konzentrierte sich die Standortpolitik vor allem auf die - möglichst dicht besiedelten - Wohngebiete, wobei belebte Geschäftsstraßen, die eine vom einzelnen Filialbetrieb unabhängige Attraktivität bzw. hohe Passantenfrequenz besitzen, bevorzugt wurden, - davon ausgehend, daß vor allem von den Wohngebieten aus der tägliche Bedarf an Lebensmitteln und sonstigen Haushaltswaren gedeckt wird. Ergänzend traten Filialbetriebe an Standorten in ausgesprochenen Geschäfts- und Beschäftigungszentren hinzu, die zum einen für Kunden gedacht sind, die während oder unmittelbar im Anschluß an ihre Arbeitszeit einkaufen, zum anderen sich auf den dort vorhandenen Passantenverkehr richten.

2. Eine gewisse Problematisierung der Kommunikationsbeziehungen zwischen den einzelnen Filialbetrieben und den Kunden zeigte sich - je nach Lage der einzelnen Standorte durchaus unterschiedlich gravierend - im Verlauf der 60er Jahre. Einem wachsenden Kreis von Verbrauchern standen Kraftfahrzeuge zur Benutzung beim Einkauf zur Verfügung; die Standorte - vor allem in den dicht besiedelten Wohngebieten und stark frequentierten Geschäftsstraßen - wiesen jedoch häufig keine günstigen Zugänglichkeitswerte für Kraftfahrzeugbenutzer auf. Hinzu kam, daß die weitgehende Entproblematisierung der Waren, die durch die rationalisierte Vertriebsform der Filialunternehmen forciert worden ist, den Verbrauchern grundsätzlich erlaubte, die Einkaufsfrequenz auch für Waren des sog. täglichen Bedarfs zu vermindern, - was wiederum die Präferenzen für die Benutzung des Autos zum Einkaufen verstärkt haben dürfte.

---

1) Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 3./4. April 1971, "Kaiser's Kaffee zahlt 30 Prozent Dividende".

Den unternehmerischen Bemühungen, die Standorte der Filialbetriebe auch für Kraftfahrzeugbenutzer gut zugänglich zu machen, waren enge Grenzen gesetzt; zwar konnten diese Anforderungen bei der Neuerrichtung von Filialbetrieben - z.B. in neuen Wohngebieten - teilweise berücksichtigt werden, - insgesamt blieb jedoch wohl die Grundproblematik bestehen, daß ein erheblicher Teil der Filialbetriebe für eine - interessante, weil finanzkräftige - Verbrauchergruppe an Attraktivität verlor.

Manifest wurde diese für die Filialunternehmen bedrohliche Entwicklung, als Mitte der 60er Jahre die ersten Warengroßmärkte - als "autogerechte" Vertriebsform - mit einem Angebot auf den Markt traten, das sehr weitgehend gleichartige Warengruppen, wie sie die Filialunternehmen vertreiben, umfaßte. Die zunächst auf Wiederverkäufer beschränkten Verkaufseinrichtungen drohten vor allem, einen bisher wichtigen Kundenkreis abzuziehen, nämlich die Großverbraucher, - z.B. aus dem Gaststättengewerbe -, die bisher zumindest einen Teil ihres Bedarfs bei den Filialunternehmen gedeckt hatten. Mit Eröffnung der Warengroßmärkte für jedermann wurde diese Entwicklung noch bedrohlicher.

3. Die betriebs- und standortbezogene unternehmerische Strategie wurde dahingehend differenziert, daß ergänzend zum weiteren Ausbau des Filialnetzes mit dem Ziel, einen möglichst großen Teil der Konsumenten durch eine große Zahl relativ kleiner "verbrauchsnahe" Betriebe zu erreichen, das Konzept der Verbrauchergroßmärkte mit in die Expansionspolitik der Unternehmen aufgenommen wurde.<sup>1)</sup>

Dies geschah - mit einiger zeitlicher Verzögerung gegenüber der Etablierung der ersten dieser Art von Verkaufsbetrieben - gegen Ende der 60er Jahre und hatte deshalb erhebliche Konsequenzen für das Gesamtunternehmen, weil das Warensortiment im Hinblick auf diese Verkaufsgroßbetriebe erheblich ausgeweitet werden mußte; es umfaßt -

---

<sup>1)</sup> Im einzelnen wird auf dieses Konzept im folgenden Abschnitt eingegangen.

gegenüber etwa 3000 Artikeln, die in den SB-Filialbetrieben angeboten werden - etwa 10 000 bis 15 000 Artikel, die zu einem erheblichen Teil aus dem "Non-food"-Bereich stammen. Einbezogen wurden z.B. Warengruppen, wie Automatenbehälterteile, Kleinmöbel, Campingartikel usw. - alles Warengruppen, mit deren Einkauf und Vertrieb die traditionell weitgehend auf den Bereich der Lebens- und Genussmittel beschränkten Filialunternehmen kaum Erfahrung hatten.<sup>1)</sup>

Nach den derzeitigen Vorstellungen im untersuchten Unternehmen wird die inzwischen als erfolgreich erwiesene zweigleisige Strategie in der Zukunft fortgesetzt, d.h. ergänzend zur Beibehaltung und dem weiteren Ausbau des Filialnetzes wird, für eine - vereinfachend als Pkw-Benutzer zu kennzeichnende - Verbrauchergruppe, ein zweites Verkaufskonzept, das ein sehr viel breiteres Warenangebot mit beinhaltet, angeboten.

4. Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit befindet sich im Experimentierstadium, wobei noch nicht abzusehen ist, ob sie in Zukunft größere Bedeutung erlangen wird. Es handelt sich dabei um eine Art Discount-Geschäft, in dem auf sehr beschränkter Quadratmeterzahl ein ganz auf den täglichen oder kurzfristigen Bedarf zugeschnittenes Angebot problemloser, d.h. ein Minimum von Serviceleistungen erfordern der Waren angeboten wird. Gegenüber den bestehenden SB-Filialbetrieben würde vor allem der aufwendige Verkauf von Frischwaren wegfallen. Die Orientierung wäre wohl mehr auf sog. Laufkundschaft gerichtet, was eine Lage in möglichst belebten Geschäftsstraßen bedingt, als auf Stammkunden, wie in den SB-Filialen.

---

<sup>1)</sup> Teilweise wurden daher solche Verbrauchergroßmärkte in Kooperation zwischen verschiedenen spezialisierten Einzelhandelsunternehmen errichtet, z.B. der Art, daß ein Lebensmittelfilialist, ein Möbelschneider und ein Filialunternehmen für Geschenkartikel zusammen das Angebot bestreiten.

### 3.2.2 Warengroßmärkte

Wie bereits angedeutet, realisieren die Warengroßmärkte oder Verbrauchermärkte eine spezifische Vertriebsform im Einzelhandel, die sich speziell an jene, tendenziell noch wachsende Verbrauchergruppe wendet, die zum Einkauf das Kraftfahrzeug benutzt. Die Etablierung dieser Vertriebsform stellt eine spezifische Reaktion auf eine Reihe von Entwicklungen dar, die für den Einzelhandel insgesamt von Bedeutung waren und sind:

- o Die Bevölkerungskonzentration und die Konzentration von Kaufkraft in einer Reihe von relativ dicht besiedelten Ballungsgebieten;
- o die Entwicklung der Siedlungsstrukturen vor allem in diesen Ballungsgebieten, die vielfach zu einer flächenmäßig relativ breiten Streuung der Wohnbevölkerung in einer Vielzahl mehr oder weniger dicht besiedelter Stadtrandgebiete führte;
- o die teilweise damit zusammenhängende und vor allem in den 60er Jahren forcierte zunehmende Nutzung des Kraftfahrzeug als individuelles Nahverkehrsmittel;
- o die generelle Zunahme der Kaufkraft der Bevölkerung insbesondere in den Ballungsgebieten;
- o die bereits erwähnte, mit der zunehmenden Industrialisierung der Konsumgüterproduktion sowie den Rationalisierungsbestrebungen im Groß- und Einzelhandel selbst zusammenhängende Tendenz zur "Entproblematisierung" erheblicher Teile des Konsumgüterangebots, die sowohl Voraussetzung, wie auch Folge der Verbreitung von "Selbstbedienung" im Einzelhandel ist;
- o die generelle Verminderung der Zugänglichkeit - vor allem für den Individualverkehr - der traditionellen städtischen Zentren, d.h. der Innenstädte, die auch die Zentren des Einzelhandels waren und sind;
- o schließlich die Verknappung und damit Verteuerung des in den traditionellen Einzelhandelszentren verfügbaren Bodens.



1. Diese Veränderungen ließen es erfolgversprechend erscheinen, ein neues Verkaufskonzept zu entwickeln, das gegenüber den traditionell bestehenden Vertriebsformen eine Alternative darstellte, die vor allem für Kraftfahrzeugbenutzer attraktiv war. Für den Erfolg der neuen Vertriebsform mußten vor allem zwei Voraussetzungen gegeben sein:

- o Die Erreichbarkeit der Betriebsstandorte mit Hilfe von Individualverkehrsmitteln für die potentiellen Kunden mußte zumindest gleich, möglichst jedoch besser sein als die bestehender Einzelhandelsbetriebe;
- o das Warenangebot mußte für die anzusprechende Verbrauchergruppe besondere Attraktivität aufweisen, was sich sowohl auf die Preisgestaltung wie auf die Breite und Tiefe des Sortiments bezog.

Aufgrund dieser Anforderungen ergaben sich bestimmte Kriterien für die Größe der Betriebe, Art und Struktur ihres Angebots, wie auch - damit zusammenhängend - für die Standortwahl.

Benötigt werden relativ große Flächen; dies aus verschiedenen Gründen:

- o Ein attraktives Angebot bedingt ein möglichst breites Sortiment an Waren und damit eine große Verkaufsfläche;
- o damit eine günstige Preisgestaltung möglich wird, ist ein möglichst hoher Grad an Rationalisierung des Verkaufs notwendig; eine Möglichkeit dazu besteht darin, Zwischenlager möglichst weitgehend abzubauen, d.h. die Waren möglichst weitgehend in den Verkaufsräumen selbst zu lagern;
- o um das Auffüllen der Warenbestände (z.B. unter Einsatz von technischen Geräten, wie Gabelstaplern) zu vereinfachen und die Selbstbedienung des Kunden (unter Einsatz von Handwagen) zu erleichtern, empfiehlt sich eine möglichst flache Bauweise, d.h. die Anlage von nur einem oder wenigen Stockwerken;

- o das Auffüllen der Warenbestände während der Verkaufszeit - wie auch die Benutzung von Handwagen durch die Kunden - bedingen eine - im Vergleich zu traditionellen Einzelhandelsgeschäften oder Kaufhäusern - sehr lockere, d.h. platzbeanspruchende Warenpräsentation;
- o schließlich besteht die Notwendigkeit im Hinblick auf einen rationalen Betriebsablauf, günstige Belieferungsmöglichkeiten (Laderampen, Zufahrten, Abstellmöglichkeiten für Lieferfahrzeuge usw.) zu schaffen, wie auch insbesondere für die Kunden des Betriebes günstige Parkmöglichkeiten für Kraftfahrzeuge zur Verfügung zu halten.

2. Grundstücksflächen der geforderten Größenordnung sind in den traditionellen städtischen Zentren kaum verfügbar und wenn, dann nur zu Preisen, die die Möglichkeit, ein preiswertes Warenangebot zu präsentieren, wiederum infrage stellen. Aus all diesen Gründen ergibt sich daher bereits eine Präferenz dafür, den Betriebsstandort außerhalb der mehr oder weniger ausverkauften und in jedem Fall sehr teuren Innenstadtgebiete zu suchen.

Entscheidender ist jedoch, daß ja gerade in der spezifischen Orientierung auf das Kraftfahrzeug als Kommunikationsmedium zwischen Betrieb und Kunden die spezielle Chance dieser Betriebe gegenüber den konkurrierenden Vertriebsformen im Einzelhandel liegt, so daß von daher gesehen Standorte in den mit Individualverkehr überlasteten inneren Gebieten der Städte nicht infrage kamen.

Die verstärkte Ausrichtung der Verbrauchermärkte auf den Kraftfahrzeugbenutzer im Vergleich zu anderen Vertriebsformen des Einzelhandels ergibt sich aus einem Vergleich der Relation zwischen Verkaufsflächen und Parkplätzen bei den verschiedenen Betriebstypen: Während alle deutschen Warenhäuser zusammen über ca. 2,4 Mio. qm Verkaufsfläche und etwa 40 000 Parkplätze verfügen, gehören zu den 2,83 Mio. qm Verkaufsfläche der Verbrauchermärkte rund 225 000 Parkplätze, d.h. Verbrauchermärkte verfügen - gemessen an der Verkaufsfläche - über das Fünffache an Parkplätzen gegenüber Warenhäusern (1 Parkplatz auf 12 qm bzw. 60 qm Verkaufsfläche).<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 16. 11. 1970, "Einkaufszentrum findet beim Handel Anklang".



3. Sowohl aus dem Flächen-, wie aus dem Kommunikationsbedarf der neuartigen Einzelhandelsbetriebe ergab sich daher eine Tendenz, Standorte an der Peripherie bzw. in den äußeren Stadtbezirken der Großstädte zu suchen. Bevorzugt wurden dabei Standorte an oder in der Nähe möglichst stark befahrener Ring- und Ausfallstraßen, die im Kommunikationsnetz des Individualverkehrs eine ähnlich hohe Zentralität aufwiesen wie die Innenstadtgebiete im Kommunikationsnetz der Massenverkehrsmittel.

Diese Standorte an der Peripherie oder in den Außenbezirken der Großstädte weisen insbesondere jeweils eine gute Erreichbarkeit für Teile jener Bevölkerungsgruppen auf, die in neu erschlossenen, vielfach weder günstig mit Massenverkehrsmitteln bedienten, noch ausreichend mit attraktiven Einzelhandelsgeschäften ausgestatteten Wohngebieten leben und häufig zu den potenteren, über Kraftfahrzeuge verfügenden Verbrauchergruppen gehören.

4. Die hier kurz skizzierte Grundkonzeption einer autogerechten Vertriebsform im Einzelhandel ist inzwischen, was Betriebsgröße, Umfang und Struktur des Warenangebots, Betriebsorganisation, Kundenkreis, Träger usw. betrifft, in einer ganzen Anzahl unterschiedlicher Konkretisierungsformen realisiert.

So gibt es z.B. offene, jedermann zugängliche Verbrauchermärkte, und solche Warengroßmärkte, die als Großhandelsunternehmen firmieren, d.h. nur Wiederverkäufern zugänglich sind. Auch die zweite Form scheint jedoch in erheblichem Umfang auf den Vertrieb von Gütern für den privaten Konsum der zugelassenen Kunden abgestellt. Tendenziell werden jedoch hier von den Kunden größere Warenkontingente abgenommen; (Indis: größere Handwagen, vielfach Verpflichtung zur Abnahme von Warengebinden, teilweise weitgehend automatisiertes Abrechnungssystem mit Hilfe von Lochkarten und Datenverarbeitungsmaschinen, Festlegung von Mindestumsätzen pro Einkauf).

Die Größe dieser Warengroßmärkte variiert über einen breiten Bereich: Die größten Betriebe haben Verkaufsflächen in der Größenordnung von 20 000 qm, die kleinsten - weniger für Großstädte als für Klein- und Mittelstädte typischen - Unternehmen kommen mit gut einem Zehntel dieser Verkaufsfläche aus. Die durchschnittliche Verkaufsfläche lag bei etwa

den etwa 780 Einzelunternehmen, die 1970 in der BRD bestanden, bei ungefähr 3500 qm.<sup>1)</sup>

Mit der Größe der Betriebe variiert auch die Breite des Angebots: Die Großbetriebe bieten 30 000 bis 40 000 verschiedene Artikel, kleinere verfügen über Sortimente zwischen 7000 und 15 000 Artikeln.

Betrieben werden die Verbraucher- oder Warengroßmärkte ebenfalls auf unterschiedliche Weise: sowohl durch Einzelunternehmen von zumeist überregionaler Bedeutung, wie auch in Kooperation zwischen zwei oder drei größeren Firmen, oder sogar von einer ganzen Anzahl (15 bis 25 Einzelbetrieben) von häufig auch kleineren Einzel- oder Großhandelsunternehmen mit vorwiegend lokaler Bedeutung.

Gerade der zuletzt erwähnte Zusammenschluß einer größeren Anzahl zumeist kleinerer Fachhändler zu einer lockeren, weitgehend auf die Nutzung eines gemeinsamen Betriebsgebäudes, die Veranstaltung von Gemeinschaftswerbung usw. beschränkten Kooperation stellt eine spezifische Strategie des traditionellen Einzelhandels - und teilweise auch Großhandels - dar, gegenüber dem generellen Konzentrationsprozeß in der Branche. Ausgangspunkt ist dabei die Überlegung, daß die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Großunternehmen verbessert werden kann, wenn durch den Zusammenschluß attraktive Betriebsanlagen errichtet bzw. angemietet werden können.

5. Generelle Grundstrategie, die von all diesen Betrieben - mehr oder weniger explizit und durchaus mit unterschiedlicher Intensität - verfolgt wird, ist es, den Kunden zur Veränderung seines Einkaufsverhaltens zu veranlassen. An die Stelle vieler, täglicher - volumenmäßig wie auch umsatzmäßig kleiner - Einkäufe von Gütern des sog. täglichen Bedarfs sollen seltenere, häusliche Vorratshaltung einkalkulierende Großeinkäufe treten. Die Entproblematisierung vieler Warengruppen des täglichen Bedarfs einerseits und die Transportmöglichkeiten des Kraftfahrzeugs andererseits sind die Grundvoraussetzungen für diese

<sup>1)</sup> Vgl. Artikel in der Süddeutschen Zeitung a.a.O. "Einkaufszentrum findet beim Handel Anklang". Der Spiegel, a.a.O., gibt für Ende 1970 eine etwas geringere Zahl von 650 derartigen Unternehmen in der Bundesrepublik an, die über eine durchschnittliche Verkaufsfläche von etwa 3900 qm pro Betrieb verfügen, - was vermutlich auf eine engere Grenzziehung bei der Zuordnung von Betrieben zur Kategorie der "Verbrauchermärkte" zurückzuführen ist.

### Strategie.

Bei der Art der von solchen Betrieben gewählten Standorte ist es in der Regel notwendig, daß der Kunde dazu gebracht werden kann, bewußt für einen geplanten Einkauf den Betrieb mit Hilfe seines Kraftfahrzeuges aufzusuchen. Ein aufgrund der gegenüber traditionellen Einzelhandelsunternehmen größeren Rationalisierungsmöglichkeiten - preisgünstigeres Angebot und die größere Breite des Angebots, die den koordinierten Kauf von Gütern verschiedenster Art ermöglicht, bestimmen - neben der guten Erreichbarkeit der Betriebe mit Hilfe des Kraftfahrzeuges - die Attraktivität dieser Betriebe, erleichtern den Entschluß des Einzelnen, den Betrieb aufzusuchen.

Zur Erhöhung der Attraktivität werden - insbesondere bei den "offenen" Verbrauchermärkten - neben dem Warenangebot und in der (Anzeigen-) Werbung besonders herausgestellten "Preisschlager" auch besondere Einrichtungen und Serviceleistungen eingesetzt. Neben allgemeinen Dienstleistungsbetrieben, wie Restaurants, Reisebüros, "Schönheits-Salons", Schnellreinigung usw. stehen vor allem solche, die speziell auf den Kraftfahrer gerichtet sind: Tankstellen, Autowaschanlagen, Reifenwechselservice, Autodiagnosezentren usw.

Der - auf "zufällige" Passanten gerichteten - Außen- und Schaufensterwerbung kommt dagegen bei diesen Betrieben - z.B. im Vergleich zu Warenhäusern oder auch Filialbetrieben der bereits beschriebenen Art - tendenziell verminderte Bedeutung zu. Schaufenster fehlen bei den Verbrauchermärkten fast immer; Außenwerbung beschränkt sich weitgehend auf Wegweiser für Kraftfahrer und auf - möglichst weit von den Autostraßen aus sichtbare - Signale (z.B. Fahnen, große Firmennamen an den Gebäuden etc.), die auf den Betrieb hinweisen. Entsprechend hat der für traditionelle Vertriebsformen im Einzelhandel häufig wichtige Agglomerationseffekt, der durch zusätzliche Passanten das Kundenpotential erhöht, für diese Betriebe kaum Bedeutung, - es sei denn, man würde den Begriff soweit ausdehnen, daß die Ziele des passierenden Autoverkehrs hier einzubeziehen wären.

6. Die Verkaufskonzeptionen verschiedener Betriebe, die nach dem hier kurz beschriebenen "autogerechten" Grundkonzept arbeiten, variieren allerdings auch im Hinblick auf das Ausmaß der Ausrichtung auf solche Kunden, die zu "Großeinkäufen" das Kraftfahrzeug benutzen. Während z.B. die als Großhandelsunternehmen firmierenden Warengroßmärkte praktisch ausschließlich an Kraftfahrzeugbenutzer verkaufen und z.B. auch Mindestumsätze pro Einkauf festlegen, haben die offenen Verbrauchermärkte grundsätzlich ein Interesse, auch für Kunden ohne Kraftfahrzeug erreichbar zu sein. Ein Anschluß an das Massenverkehrsmittelnetz ist daher erwünscht; u.U. werden sogar betriebseigene Busverbin-

dungen zu den nächsten Haltestellen der Massenverkehrsmittel eingerichtet. Insofern der Standort in Fußgängerumkehr eines dichter besiedelten Wohngebietes liegt, wird versucht, auch diese potentielle Käufergruppe anzusprechen.

Die Art der Warenpräsentation und die Organisation der Abrechnung ist in diesen Betrieben auch weniger stark auf Großeinkäufe abgestellt: es bestehen keine Einkaufslimits, die Handwagen sind kleiner, es besteht keine Verpflichtung zur Abnahme von Wareneinheiten; in manchen Fällen tritt an die Stelle der Kassenreihe am Ausgang, an der man alle Einkäufe gemeinsam abrechnet und bezahlt, das System der Einzelkassen in den verschiedenen Fachabteilungen, das sich dem Abrechnungssystem in den herkömmlichen Kaufhäusern annähert. Letzteres ist beispielsweise typisch für jene Verbrauchermärkte, in denen das Verkaufsgeschäft von einer größeren Zahl von Einzelunternehmern betrieben wird.

7. Insgesamt zeigt sich, daß das Grundkonzept des relativ großen, "autogerechten" Verkaufsbetriebes in der Realität über eine recht große Breite variiert wird. Mit Betriebsfaktoren, wie Größe der Verkaufsfläche, Art der Lagerorganisation, Breite des Angebots, Abrechnungssystem usw., variiert auch die Relation der im Kommunikationsprozeß zwischen Betrieb und Kundschaft eingesetzten Verkehrsmittel. Neben Betrieben, die praktisch ausschließlich von Autofahrern aufgesucht werden (können), gibt es solche, die einen beachtlichen Anteil von Fußgängern und Massenverkehrsmittelbenutzern in ihrer Kundschaft haben. Damit gibt es am einen Ende der Skala Betriebe, die sowohl nach ihren Betriebscharakteristiken, wie nach der kommunikativen Qualität ihres Standorts jenen Betrieben sehr ähnlich sind, die - von einer anderen Grundkonzeption ausgehend - inzwischen als neuartige Betriebstypen vonseiten der großen Kaufhauskonzerne entwickelt worden sind. Auf dieses Betriebstypenkonzept ist im folgenden näher einzugehen.

### 3.2.3 Kaufhausunternehmen

Für die großen Kaufhausketzerne, als die Träger der traditionell zumeist in den Innenstädten lokalisierten großen Kaufhausbetriebe mit gemischtem Warenangebot, stellt sich die Ausgangssituation für die Expansionspolitik etwas anders dar als für die bereits beschriebenen Typen von Unternehmen. Zwar sind die auf die allgemeine Entwicklung der Kaufkraft und der großstädtischen Siedlungs- und Verkehrsstrukturen zurückzuführenden Einflußfaktoren im wesentlichen dieselben wie für die anderen Betriebstypen, - jedoch ergibt sich eine andere Ausgangslage aufgrund der in der Vergangenheit von diesen Unternehmen realisierten andersartigen Betriebs- und Standortkonzepte.

Das traditionelle Kaufhaus setzte vor allem solche Güter aus der Massenproduktion der Konsumgüterindustrie ab, die einem mittel- bis längerfristigen Bedarf der Konsumenten entsprachen. Charakteristisch war eine - gegenüber dem jeweiligen Facheinzelhandel - reduzierte Auswahl innerhalb der einzelnen Warengruppen und eine günstige Preisgestaltung aufgrund von Großeinkauf, reduzierter Beratungsfunktion, rationalisierter Organisation von Lagerhaltung, Bestellwesen, Buchhaltung usw. sowie möglichst hohen Warenumschlagsquoten. Bedingung für den Betriebserfolg: Eine möglichst große Zahl wechselnder Kundschaft, d.h. möglichst gute Erreichbarkeit aus einem möglichst großen Einzugsgebiet. Neben einer Ausrichtung auf Stammkundschaft, von der jedoch - im Vergleich etwa zum Lebensmitteleinzelhandel - bezogen auf die einzelnen Warengruppen eine seltenere Nachfrage zu erwarten war, spielte die Orientierung auf sog. Laufkundschaft eine wichtige Rolle, dementsprechend große Bedeutung des Agglomerationseffektes.

Die Standortanforderungen dieser Art von Verkaufsbetrieben waren am besten in den Innenstädten der Großstädte verwirklicht; hier fand sich in der Vergangenheit eine gute Zugänglichkeit - ohne Benutzung von Verkehrsmitteln - für die Wohnbevölkerung der Innenstadt selbst sowie der zumeist dicht besiedelten umgebenden Wohngebiete; das innerstädtische Netz der Massenverkehrsmittel hatte hier seine Knotenpunkte; darüber hinaus war der Standort auch für Bewohner der weiteren Region - aufgrund der Eisenbahnverbindungen - gut erreichbar.



Die hier sehr gerafft dargestellten Zusammenhänge dürften im wesentlichen die Grundkonzeptionen der Betriebs- und Standortpolitik der großen Kaufhausunternehmen vor dem Krieg und bis in die 50er Jahre umreißen. Die bereits geschilderten Faktoren und Entwicklungstendenzen (Zunahme der Kaufkraft, Veränderung städtischer Siedlungs- und Verkehrsstrukturen usw.) führten dazu, daß sich Betriebskonzeptionen und Verkaufsstrategien stark differenzierten und - im Zusammenhang damit - sich Standortfragen und -probleme andersartig stellten.

1. Zum einen hatte die wachsende Kaufkraft und die zunehmenden Ansprüche bzw. Konsumtionsmöglichkeiten breiter Verbrauchergruppen zur Folge, daß das Warenangebot erheblich verbreitert und in sich differenziert werden konnte bzw. - im Zuge einer expansiven Unternehmenspolitik - mußte. Folge war: zusätzlicher Raumbedarf, - insbesondere auch deshalb, weil die räumlich sehr beengte Warenpräsentation teilweise zugunsten sehr viel lockerer aufgebauter Fachabteilungen aufgegeben wurden, weil in zunehmendem Maße Dienstleistungsbetriebe und Service-Abteilungen integriert wurden und die Zahl der Kunden anstieg.

Im Zuge dieser Tendenz wurden immer mehr Funktionen übernommen, wie sie bisher dem spezialisierten Facheinzelhandel vorbehalten waren, wie z.B. Möglichkeit zu intensiver Fachberatung, Durchführung von Reparatur- und Serviceleistungen (z.B. bei Radio- und Fernsehgeräten), Präsentation eines qualitativ stark gestaffelten Warenangebots, von "billiger" Massenfertigung bis hin zu "exklusiven" Waren aus handwerklicher Einzelfertigung (z.B. Modellkleider, echter Schmuck, handsignierte Graphiken u.a. Kunstgegenstände usw.). Üblicherweise findet diese Spezialisierung in einzelnen Fachabteilungen "unter einem Dach" statt, wobei diese in neueren Häusern zunehmend auch räumlich stärker zum Ausdruck kommt.

Letzte Konsequenz dieser Entwicklung ist eine Abkehr vom ursprünglichen Konzept der Warenhäuser, nämlich das Angebot von möglichst vielen oder allen wichtigen Konsumgüterbereichen unter einem Dach zu vereinen. So gibt es bereits einige realisierte Beispiele und in der Planung befindliche Projekte von spezialisierten, auf einige wenige Angebotsbereiche konzentrierten Kaufhäusern. Diese bieten beispielsweise ein - in Aufmachung, Präsentation und Warenauswahl auf eine spezifische Verbrauchergruppe, wie z.B. junge Leute, abgestimmtes Sortiment oder richten sich schwerpunktmäßig auf einen bestimmten Nachfragesektor, wie beispielsweise Gegenstände der Wohnungseinrichtung aller Art. In dieser

Spezialisierung ist eine der Differenzierungsmöglichkeiten der Betriebskonzepte zu sehen.

2. Eine zweite Auswirkung der zunehmenden Kaufkraftsteigerung ist darin zu suchen, daß es - noch verstärkt durch die Bevölkerungszunahme in den Ballungsgebieten - in Städten in der Größenordnung Münchens prinzipiell möglich wurde, rentierliche Kaufhausbetriebe mit nur sektoralen Einzugsbereichen einzurichten.<sup>1)</sup>

3. Hierauf baut die zweite, derzeit bedeutsamere Differenzierungsstrategie hinsichtlich der Betriebskonzepte auf; abgestimmt auf die Qualität verschiedener Standorte bzw. die Größe des jeweiligen Kundenpotentials werden Kaufhausbetriebe mit gemischtem Warenangebot unterschiedlicher Größe errichtet. Als weiterer Faktor, der eine solche Veränderung und Differenzierung der standortrelevanten betrieblichen Expansionspolitik der großen Kaufhausunternehmen bewirkte, ist die zunehmende Verminderung der Zugänglichkeit der traditionellen Innenstadtstandorte vor allem im Individualverkehr zu sehen. Diese drohte gerade jene wachsende und von der Kaufkraft her interessante Verbrauchergruppe aus dem Kundenpotential auszuschließen, auf die sich die Unternehmen mit der Differenzierung und qualitativen Verbesserung ihres Angebotes zunehmend einstellten. Betriebliche Investitionen zur Schaffung von Parkraum an den bestehenden Standorten war eine der Strategien zur Lösung dieses Problems. Sie stand jedoch - im Zusammenhang mit den zumeist sehr beschränkten räumlichen Ausdehnungsmöglichkeiten an den bestehenden Innenstadtstandorten - teilweise im Konflikt mit den betrieblichen Bemühungen um Ausdehnung der Verkaufsflächen.

Diese Problematik dürfte durch das Auftauchen der Verbrauchermärkte Mitte der 60er Jahre verstärkt und aktualisiert worden sein, da sich deren Warenangebot in offensichtlich erheblichem Umfang mit dem der Kaufhausbetriebe überschneidet und auch preislich konkurrieren konnte.

---

<sup>1)</sup> Kaufhäuser mit auf einzelne Stadtteile begrenzten Einzugsbereichen gab es allerdings in anderen deutschen Großstädten, wie z.B. Hamburg oder Berlin, bereits lange vor dem zweiten Weltkrieg. Andere Verkehrerschließungsstrukturen und eine generell weniger auf ein Zentrum konzentrierte Stadtstruktur mögen - neben Faktoren, die in der Historie der Kaufhausunternehmen zu suchen sind - dafür ausschlaggebend gewesen sein.



4. Diese Entwicklungen spiegeln sich teilweise in veränderten Kundenbeziehungen von Einzelhandelsbetrieben. Beispielhaft kann dies - leider nur für einen relativ kurzen Zeitraum von 3 Jahren - illustriert werden an den Ergebnissen einer Untersuchung über Umfang, Art und Veränderung der Kommunikationsbeziehung zwischen einem typischen Innenstadtkaufhaus und seinen Kunden, bei der jeweils an drei Wochentagen (Donnerstag, Freitag, Samstag) im Oktober 1965 und 1968 Erhebungen durchgeführt wurden.<sup>1)</sup> Die wichtigsten Ergebnisse sind:

- Die Zahl der Besucher lag am Tag mit der stärksten Frequentation des Kaufhauses (Samstag, Okt. 68) in der Größenordnung von 70.000.
- Die Besucherzahlen variieren sehr stark zwischen den "normalen" Wochentagen und Samstag; gegenüber Donnerstag und Freitag sind sie in beiden Jahren am Samstag um rund 17 % höher (- wobei der Stichtag ein "langer" Samstag war);
- Gegenüber 1965 sind die Besucherzahlen 1968 - an allen drei Stichtagen - jeweils um ca. 12 % angestiegen;
- Die Besucher kamen an den Samstagen zu etwa 70 %, an den anderen Tagen 1965 zu 80 % und 1968 nur zu rund 65 % aus dem Stadtgebiet; im übrigen hauptsächlich aus einem relativ weiten Einzugsgebiet, das neben den Umlandgemeinden auch Städte, wie Garmisch, Rosenheim usw. umfaßt. An den Samstagen gab es jeweils etwa 2 % Besucher mit Wohnsitz im Ausland und 9 % bzw. 5 % mit Wohnsitz außerhalb des Einzugsgebietes;
- Von den Besuchern kamen 1965 am Samstag 9 %, an den übrigen Wochentagen 11 % zu Fuß; 1968 lag die Zahl der Fußgänger am Samstag bei 12 %, donnerstags bei 10 %, freitags bei 13 %.
- Deutlich verändert hat sich die Benutzung von Massen- bzw. Individualverkehrsmitteln.

Im Jahre 1965 überwogen noch eindeutig die Massenverkehrsmittelbenutzer mit einem Anteil zwischen 62 % (Sa.) und 72 % (Do.); der Anteil der Zweirad- und Autofahrer lag zwischen 17 % (Do.) und 29 % (Sa.), wobei die Zweiradbenutzer jeweils nur etwa 2 % ausmachten.

1968 kamen samstags bereits weniger als die Hälfte der Besucher mit Massenverkehrsmitteln (44 %) und ein etwa gleich großer Anteil (45 %) mit Individualverkehrsmitteln, - und zwar fast ausschließlich mit dem Auto. Donnerstags und freitags überwog mit 53 % bzw. 58 % noch

---

<sup>1)</sup> BAG-Städtebau und Verkehr: Untersuchung Kundenverkehr Oktober 1965/Oktober 1968. Nähere Angaben über Breite und Methodik dieser Untersuchung liegen uns leider nicht vor.

der Anteil der Massenverkehrsmittelbenutzer (gegenüber 37 % bzw. 29 % Benutzern von Individual-Verkehrsmitteln), lag jedoch auch an diesen Tagen deutlich unter den Vergleichswerten von 1965 (72 % bzw. 67 %).

Auffallend ist, daß die Benutzung des Autos vor allem bei den Bewohnern des Stadtgebietes zugenommen hat: gegenüber 1965 benutzten 1968 anteilmäßig durchschnittlich zweimal soviel Besucher aus dem Stadtgebiet dieses Verkehrsmittel, während die Steigerung bei den übrigen Besuchern geringer ist. (Dort lag der Anteil der Individual-Verkehrsmittel-Benutzer schon 1965 zwischen 40 % und 50 % und schwankte 1968 zwischen 42 % (Fr.) und 60 % (Sa.)).

- Die Häufigkeit des Besuches der Innenstadt zum Einkaufen ist zwischen den beiden Vergleichsjahren etwas angestiegen: während 1965 zwischen 49 % und 62 % der Besucher in der Vorwoche in der Stadt waren, waren es 1968 zwischen 61 % und 72 %. Hierin dürften sich die mit der Kaufkraft erhöhten Konsumtionsmöglichkeiten spiegeln, die einen häufigeren Einkauf auch solcher Güter erlaubt, die man hauptsächlich in der Innenstadt besorgt.
- Für potentielle Veränderungen der Kommunikationsbeziehungen zwischen Kunden und Einzelhandelsbetrieb wichtig ist, daß der Anteil der Besucher, in deren Haushalt ein oder mehrere Autos vorhanden sind, deutlich zugenommen hat und mit Werten um 70 % (gegenüber etwa 50 % 1965) noch deutlich über den Anteilen der Besucher liegt, die tatsächlich mit dem Auto in die Stadt gekommen sind, und daß sich jedoch gleichzeitig eine Tendenz zu vermehrter Nutzung des Autos für den Einkauf zeigte. Damit zusammenhängen mag, daß an allen Wochentagen der Anteil der Männer an den Besuchern zugenommen hat (auf 55 % (!) am Samstag und etwa 40 % an den übrigen Wochentagen).

Auf dem Hintergrund dieser Veränderungen ist die Entwicklung und Anwendung eines differenzierten standortbezogenen Betriebstypenkonzepts vonseiten der großen Kaufhausunternehmen zu sehen. Es erhält seine besondere Bedeutung dadurch, daß eine Erhöhung von Umsatz und Gewinn bei dieser Art von Kaufhausunternehmen mit gemischtem Warenangebot im wesentlichen nur noch über eine Ausdehnung der Verkaufsflächen erreichbar ist, eine solche Verkaufsflächenausdehnung jedoch nur noch in sehr begrenztem Umfang - und unter hohen Kosten - an den traditionell bestehenden Innenstadtstandorten möglich ist. Die Notwendigkeit zur Differenzierung der Betriebskonzepte ergab sich daraus, daß sich die Expansionspolitik auf Standorte anderer Qualität - insbesondere im Hinblick auf die Erreichbarkeit für bestimmte Teilpopulationen - orientierte bzw. orientieren mußte.

5. Nach den uns vorliegenden Informationen haben alle großen Kaufhauskonzerne - mehr oder weniger ausgearbeitet und expliziert - Konzepte entwickelt, die für verschiedenartige Standorte unterschiedliche Typen von Warenhausbetrieben vorsehen. Die Ausarbeitung solcher standortbezogenen Betriebskonzepte dürfte unmittelbar damit zusammenhängen, daß sich in diesen - jeweils im gesamten Bundesgebiet vertretenen - Großunternehmen das Problem der Errichtung neuer Verkaufsbetriebe und die Lösung der damit verbundenen Standortfragen als eine quasi permanente Aufgabe stellt. Daraus, wie auch aus der Notwendigkeit, die neuen Betriebe organisatorisch in das Unternehmen zu integrieren (z.B. hinsichtlich der Versorgung mit Waren, der Personalorganisation oder des Abrechnungswesens), ergibt sich eine Tendenz zur Standardisierung, d.h. konkret zur Beschränkung auf eine möglichst kleine Anzahl - jeweils standortbezogener - Betriebstypen. Der Grad der Differenzierung eines solchen standortbezogenen Betriebstypenprogramms und die Art der betriebsorganisatorischen Zusammenhänge mag bei den verschiedenen Kaufhauskonzernen unterschiedlich sein, die prinzipiellen Zusammenhänge verdeutlicht jedoch das in die Untersuchung einbezogene Fallbeispiel.

Unterschieden werden im Fall des Unternehmens A vier, nach Größe und Struktur des Angebots verschiedene Typen von Verkaufsbetrieben, die je nach Lage des verfügbaren Standorts und Größe des zu erwartenden Einzugsbereichs realisiert werden sollen:

- I Für die Cities der Großstädte ist der größte Betriebstyp vorgesehen; auf einer Verkaufsfläche in der Größenordnung von 20 000 qm wird das volle Sortiment des Kaufhausunternehmens, das ca. 100 000 bis 150 000 Einzelartikel umfaßt, angeboten. Das Angebot ist auf den Einzugsbereich der City einer Großstadt ausgerichtet; es umfaßt in großem Umfang sog. "problematische Warengruppen", d.h. Waren, bei deren Verkauf in der Regel eine Kundenberatung notwendig ist, und die vielfach das zusätzliche Angebot von Service- und Wartungsdiensten als erforderlich erscheinen lassen. Der Katalog solcher Service-Einrichtungen und Dienstleistungen umfaßt ca. 50 Positionen; er reicht vom Gardinenatelier über Elektrogeräte-, Funk- und Fernsehservice bis zu Hundeböden, Fotokopiereinrichtungen und Briefmarkenautomaten; (der größte Teil dieser Service-Einrichtungen und Leistungen ist für die Kaufhäuser dieser Ausbaustufe obligatorisch; darüber hinaus gibt es einige Funktionen - wie beispielsweise das Aufstellen von Schuhputzautomaten oder die Durchführung von Strumpfreparaturen, über deren Angebot die jeweilige lokale Betriebsleitung entscheiden kann). Die angebotenen Waren reichen vom sog. täglichen Bedarf (z.B. Lebensmittel) über Gebrauchsgüter mit kurzer bis mittlerer Lebensdauer (z.B. Bekleidung) bis zu relativ teuren Waren mit vergleichsweise langer Nutzungszeit (z.B. Möbel, Farbfernseher etc.). Zunehmend werden neben möglichst preiswerten Waren aus der Massenfabrikation auch qualitativ hochstehende Güter mit Exklusivcharakter (z.B. Modellkleider, Echter Schmuck) in das Angebot einbezogen.

- II Der zweite Warenhaustyp ist auf Standorte am Cityrand oder in Unterzentren von Großstädten zugeschnitten; solche Betriebe haben Verkaufsflächen in der Größenordnung von 7000 - 8000 qm und ein Sortiment von ca. 70 000 Artikeln. Aus dem Gesamtsortiment bleiben bestimmte Warengruppen ausgespart, z.B. solche, von denen man annimmt, daß sie hauptsächlich in der City einer Großstadt gekauft werden (z.B. Möbel). Entsprechend reduziert ist auch das Angebot an Service-Einrichtungen und Dienstleistungen; es umfaßt jedoch immer noch 30-40 Positionen als obligatorisch sowie - je nach örtlichen Verhältnissen - eine Reihe weiterer Funktionen.

Während vom ersten Warenhaustyp nach der Konzeption des Unternehmens für eine Großstadt nur eines (dieses Konzerns) vorgesehen ist, wird davon ausgegangen, daß dieser zweite Typ eines Verkaufsbetriebes nur einen im Vergleich zum gesamten Stadtgebiet sektoralen Einzugsbereich hat, woraus sich die Konzeption ergibt, einen Ring aus mehreren solcher Warenhäuser um die Innenstadt zu ziehen; dabei wird von Einzugsbereichen mit rd. 100 000 Einwohnern ausgegangen, wobei der Standort in möglichst dicht besiedelten Wohngebieten, möglichst in der Nachbarschaft bereits bestehender Einkaufsmöglichkeiten liegen soll.

- III Ein dritter Warenhaustyp bietet ein Sortiment von ca. 30 000 Artikeln auf einer Verkaufsfläche von 4000 - 6000 qm; er ist für Standorte in Klein- und Mittelstädten einerseits, sowie vor allem für relativ cityferne, dicht besiedelte neue Wohngebiete in Großstädten mit einem Einzugsbereich von mindestens 20 000 Einwohnern vorgesehen. Das Angebot umfaßt vor allem Artikel für den täglichen Bedarf, daneben auch Verbrauchsgüter mittlerer Lebensdauer; das Service-Angebot ist gegenüber den anderen Betriebstypen weiter reduziert.

- IV Ein vierter Warenhaustyp ist schließlich ganz auf den sog. täglichen Bedarf zugeschnitten; das Angebot umfaßt ein Sortiment von etwa 15 000 bis 20 000 sog. problemloser, nicht servicegebundener Waren, die praktisch ausschließlich in Selbstbedienung - etwa wie in einem Supermarkt - verkauft werden sollen. Neben dem Lebensmittelsortiment, das schon seit längerer Zeit nach der Selbstbedienungsmethode abgesetzt wird, sollen - nach umfangreichen Vorbereitungen - in diesen Häusern auch Hartwaren und Textilien zu "problemlosen Waren" umdefiniert werden, so daß sie sich mit einem Minimum von Personalaufwand verkaufen lassen.

In München ist ein solches standortbezogenes Betriebstypenkonzept von den großen Kaufhausunternehmen erst teilweise realisiert; neben den großen City-Kaufhäusern gibt es seit einigen Jahren Kaufhäuser der zweiten Abstufung in dichter besiedelten Wohngebieten am Cityrand. Für die Zukunft ist - neben dem Ausbau bzw. der Vergrößerung der Verkaufsfläche an den bestehenden Standorten - eine Expansion der Kaufhausunternehmen in etwa entsprechend dem beschriebenen Konzept zu erwarten, wie sie teilweise in anderen Städten - insbesondere im Norden und Westen der Bundesrepublik - teilweise schon verwirklicht ist.



6. Die zu erwartende weitere Expansion der Kaufhausunternehmen wird in München schwerpunktmäßig in der Errichtung neuer Filialbetriebe außerhalb der Innenstadt bestehen, wobei je nach Lage und möglichem Einzugsbereich der verfügbaren Standorte Betriebstypen unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichem Warenangebot - in etwa entsprechend der beschriebenen Konzeption - eingerichtet werden. Mit der Größe des Einzugsbereichs nimmt die relative Bedeutung der Waren des täglichen Bedarfs im Gesamtangebot ab zugunsten von Waren mit mittlerer oder längerer Nutzungsdauer, d.h. von Waren, die vom einzelnen Konsumenten in größeren Zeitabständen nachgefragt werden.

In welchen Zeiträumen durch einen oder mehrere der großen Kaufhauskonzerne eine Konzeption realisiert wird, bei der um die Innenstadt mehrere "Ringe" abgestufter Warenhaustypen gelegt werden, läßt sich kaum absehen. An welchen Standorten zuerst investiert wird, hängt von einer Vielzahl von Einzelfaktoren ab, - wie z.B. dem Angebot geeigneter Grundstücke, der Verfügbarkeit von Investitionskapital usw. Man kann jedoch davon ausgehen, daß die großen Kaufhausunternehmen, die bisher schwerpunktmäßig im Norden und Westen der Bundesrepublik vertreten waren, in Zukunft verstärkt im Süden investieren werden, wobei allerdings neben München eine große Anzahl anderer - auch kleinerer und mittlerer - Städte infrage kommen. Daß eine weitere Expansion auch in München geplant ist, geht aus der durchgeführten Einzelfallstudie insoweit hervor, als zum Zeitpunkt der Erhebung durch das Unternehmen eine größere Zahl möglicher Standorte im Hinblick auf die zu erwartenden Umsatzgrößen überprüft und daneben einige konkrete Vorhaben im Planungsstadium waren.

7. Das kombinierte Standort-Betriebstypen-Konzept der Kaufhausunternehmen ist im Hinblick auf die Erreichbarkeit für die Kundschaft weiterhin in erster Linie auf die Benutzung von Massenverkehrsmitteln einerseits und Fußgängerverkehr andererseits orientiert. Daneben will man jedoch - vor allem mit den Betriebstypen, die für Standorte außerhalb der City vorgesehen sind - die Standorte auch attraktiv machen für Kunden, die mit dem eigenen Kraftfahrzeug zum Einkaufen kommen.

Das kombinierte Standort-Betriebstypen-Konzept läßt sich als die spezifische Reaktion der Kaufhausunternehmen auf die veränderten Verkehrsbedingungen und Verkehrsgewohnheiten der als Kunden infrage kommenden Bevölkerungsgruppen interpretieren. Vor allem im Verlauf der 60er Jahre nahm einerseits die Tendenz der Nutzung von Kraftfahrzeugen zum Einkauf bei den von den Kaufhausunternehmen angesprochenen Verbrauchergruppen zu, andererseits wurde die Erreichbarkeit der Innenstadt-Standorte mit dem Kraftfahrzeug in gleichem Maße problematisch. Neben dem mangelnden Verkehrsfluß waren dafür vor allem auch Parkprobleme ausschlaggebend.

Wesentlich gegenüber anderen Strategien von Einzelhandelsunternehmen ist jedoch, daß die Auswahl und Erschließung neuer Standorte nicht ausschließlich oder vorwiegend auf eine den Pkw benutzende Kundschaft abgestellt wurde. Für die außerhalb der City zu errichtenden Betriebstypen werden Standorte gesucht, die möglichst so in einem möglichst dicht besiedelten Wohngebiet liegen, daß eine möglichst große Zahl potentieller Kunden im unmittelbaren, zu Fuß erschließbaren Einzugsbereich leben. Zusätzlich sollte - oder muß bei den größeren Häusern - der Standort über Massenverkehrsmittel erreichbar sein, wobei Knotenpunkte verschiedener Linien bevorzugt sind. Eine leichte Erreichbarkeit des Standorts mit dem Kraftfahrzeug, die durch ein betriebseigenes Angebot an Parkflächen erhöht wird, soll die Attraktivität der Betriebe auch auf Bevölkerungsgruppen ausdehnen, die das Kraftfahrzeug zum Einkauf benutzen.

Warenangebot und Verkaufskonzeptionen sind auf diese Art der Erschließung über mehrere Verkehrsmedien, unter denen das Kraftfahrzeug jedoch eine eher subsidiäre, ergänzende Rolle spielt, abgestellt. Dies läßt sich an folgenden Punkten (Fallbeispiel A) erläutern.

- Der Schaufensterwerbung wird eine wichtige Bedeutung zugemessen: Sie hat in erster Linie die Funktion, Passanten, die ohne die Absicht, das Kaufhaus zu besuchen, vorbeikommen, in das Warenhaus zu locken. Die gleiche Funktion haben die an den Eingängen aufgestellten "Wühltische" mit Sonderangeboten, ebenso wie die Durchführung von Sonderveranstaltungen, wie z.B. Ausstellungen u.ä. Die Bedeutung dieser sog. "Laufkundschaft" für den Betrieb nimmt jedoch in dem Maße ab, in dem der an einem Standort - nicht durch das Warenhaus selbst erzeugte - Fußgängerverkehr geringer wird, d.h. sie ist hoch an den Standorten in der City, an Knotenpunkten öffentlicher Verkehrsmittel, während an weiter außerhalb gelegenen Standorten der Passantenverkehr in der Regel wesentlich geringer ist.



- Je weniger ein Kaufhaus - wie beispielsweise in der Innenstadt - seine Kunden aus zufällig vorbeikommenden Passanten gewinnen kann, desto mehr muß es seine Anstrengungen darauf richten, selbst zum Attraktionspunkt zu werden. In diesem Zusammenhang spielt das Angebot in der Lebensmittelabteilung und an sonstigen Gütern des täglichen Bedarfs eine ganz wesentliche Rolle; sein relatives Gewicht im Gesamtangebot nimmt tendenziell zu, je geringer die Zahl der Passanten ist, die ohnehin den Standort frequentieren.

Diese Funktion insbesondere der Lebensmittelabteilungen in den Kaufhäusern, nämlich eine möglichst große Stammkundschaft an das Haus zu binden, geht daraus hervor, daß erhebliche betriebliche Anstrengungen unternommen werden, hier ein attraktives und im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen preiswertes Warenangebot zu bieten, obwohl - nach den erteilten Ankündigungen - mit diesen Waren selbst kaum Gewinne gemacht werden können.

- Da die Zusammensetzung der Käufer nach Stamm- und Laufkundschaft an verschiedenen Standorten unterschiedlich ist, geht auch daraus hervor, daß in den Innenstadtbetrieben bestimmte Sonderangebote über mehrere Tage hinweg gut verkauft werden können, während an einem Cityrandstandort der Umsatz an einem Sonderverkaufstisch bereits nach etwa zwei Tagen merklich zurückgeht, so daß ein möglichst häufiger Wechsel in den Sonderangeboten angestrebt wird.
- Insgesamt scheint die Verkaufskonzeption in diesen Kaufhäusern - im Gegensatz zu der der Verbrauchermärkte - darauf abgestellt, an eine möglichst große Zahl von Kunden möglichst häufig relativ kleine Warenvolumina abzusetzen. Das räumliche sehr dicht gedrängte und sehr vielfältige Angebot, das weitgehende Fehlen der Verpflichtung für den Kunden, größere Warenmengen der gleichen Art abzunehmen, Verkauf und Abrechnung an Einzeltischen usw. sind Indizien dafür. Bezeichnenderweise wird auch die Benutzung von Handtransportwagen außerhalb der Lebensmittelabteilung kaum propagiert, wenngleich es in den neueren Häusern möglich ist, die gekauften Waren mit dem Handwagen bis zum auf dem Parkdeck abgestellten Pkw zu transportieren.
- Daß es darauf ankommt, den Kunden möglichst häufig zur Deckung seines täglichen Bedarfs in das Kaufhaus zu bringen, geht auch daraus hervor, daß zwar ein Lieferservice besteht, der auch auf telefonische Bestellung hin Waren kostenlos ins Haus bringt, daß jedoch dieses System kaum ausgebaut ist, (z.B. Ausgabe von Warenzetteln an den Kunden zur leichteren Bestellung) und auch in der Werbung nicht herausgestellt wird.

8. Im Gegensatz zu den Verbrauchermärkten, die darauf abstellen, daß die Kunden ihre Nachfrage vor allem an Gütern des sog. täglichen Bedarfs in gewissem Umfang vorausplanen und in gebündelten Großeinkäufen decken, scheint die Verkaufskonzeption der Kaufhausunternehmen mehr darauf ausgerichtet, den Kunden zu einem möglichst häufigen Besuch des Kaufhausbetriebes zu veranlassen und nach Möglichkeit - durch attraktive Warenpräsentation, günstige Preisgestaltung usw. - die Kaufhäufigkeit von sog. Gütern des mittel- bis längerfristigen Bedarfs zu erhöhen.

Wie bereits angemerkt, handelt es sich dabei allerdings nicht um prinzipielle gegensätzliche und sich ausschließende Strategien; genauso wie ein bestehender "offener" Verbrauchermarkt versucht, soweit es seine Lage im Verkehrsnetz erlaubt, auch für Kunden attraktiv zu sein, die dort häufig (u.U. täglich) und ohne die Benutzung eines Kraftfahrzeuges einkaufen wollen, ist auch ein Kaufhausbetrieb daran interessiert, den Kraftfahrerkunden einen möglichst bequemen und einen möglichst hohen umsatzbringenden Einkauf zu ermöglichen. Die aufgeführten gegensätzlichen Strategien können daher nur als die Realität mehr oder weniger stark bestimmende, schwerpunktmäßige Grundausrichtungen der Betriebs- und Verkaufskonzeptionen gesehen werden.

9. Das Grundziel der derzeitigen und für die Zukunft geplanten Expansionspolitik der Kaufhausunternehmen besteht darin, unter den vorhandenen Konkurrenzverhältnissen im Einzelhandel durch eine räumliche Streuung des betrieblichen Angebots die Absatzchancen dadurch zu erhöhen, daß die einzelnen Betriebe näher an die potentiellen Kunden herangebracht werden, die Erreichbarkeit des Unternehmens insgesamt sich dadurch verbessert. Dies kann als ein Einschwenken auf die Betriebs- und Standortpolitik der sog. Filialisten angesehen werden, wobei allerdings vorerst ein Netz von sehr viel geringerer Dichte, dafür bestehend aus größeren Betrieben, vorgesehen ist. Die primäre Ausrichtung auf Kunden, die zum Einkauf Massenverkehrsmittel benutzen, bleibt daher erhalten; gleichzeitig soll erreicht werden, daß das Unternehmen insgesamt auch seine Erreichbarkeit im Individualverkehrsnetz erhöht: Die dezentralen Standorte bieten günstigere Möglichkeiten zur betrieblichen Stellung von Parkraum, und die Anfahrt im Straßenverkehr ist in der Regel sehr viel weniger problematisch als in den Innenstädten.

#### 3.2.4 Kleinpreiskaufhäuser

Das sog. Kleinpreisgeschäft hat in Deutschland ebenfalls bereits eine längere Tradition: Es kam im Laufe der 20er Jahre auf und wird heute vorwiegend von Großunternehmen betrieben, die zumeist Tochtergesellschaften der großen Kaufhauskonzerne sind und im gesamten

**Bundesgebiet, konzentriert auf mittlere und größere Städte, jeweils eine Zahl in der Größenordnung zwischen 50 und 100 Filialbetrieben unterhalten.**

**Das Warenangebot konzentriert sich - wie der Name schon sagt - auf sog. Kleinpreisartikel, die heute etwa bis zu DM 20.-- gehen, darüber hinaus gibt es natürlich auch einige teurere Artikelgruppen (s.B. Anzüge, Kleinaöbel oder Fernsehgeräte), die bis zu mehreren 100 DM kosten. Das Sortiment umfaßt die Warengruppen: Hartwaren, Textilien und Lebensmittel; sein Umfang ist im Vergleich zu dem der Großkaufhäuser geringer (jedoch immerhin bis zu 20 000 Artikel); auch die Qualitätsabstufung liegt tendenziell (vielleicht mit Ausnahme des Lebensmittelbereichs) unter der der in den Großkaufhäusern gebotenen Waren (allerdings gibt es bei einzelnen Artikeln auch durchaus Überschneidungen, d.h. es werden in den Vollkaufhäusern der Muttergesellschaften die gleichen Artikel wie in den Billigkaufhäusern vertrieben, wobei die Preise dieselben sind).**

**Es besteht eine Konzentration auf problemlose Artikel, die kaum eine Fachberatung oder sonstige Service-Leistungen erforderlich machen.**

**Der traditionelle Standort für diese Art von Unternehmen war ebenfalls die City, wobei man sich - gegenüber den Vollkaufhäusern - speziell auf eine Käufergruppe mit bescheideneren Ansprüchen und Konsumptionsmöglichkeiten orientierte und auch in tendenziell stärkerem Ausmaß als die Vollkaufhäuser von sog. Laufkundschaft profitierte.**

**Bei den Kleinpreiskaufhäusern zeigen sich prinzipiell die gleichen Entwicklungs- und Veränderungstendenzen wie bei den Vollkaufhäusern, wobei es jedoch einige wichtige Abweichungen und Akzentverschiebungen gibt:**

**1. Es gibt eine Differenzierung in unterschiedliche standortbezogene Betriebstypen; diese scheint jedoch - im Vergleich zu den Vollkaufhäusern - weniger ausgeprägt zu sein.**

**In dem von uns untersuchten Unternehmen zeigte sich offensichtlich bereits Anfang der 60er Jahre, daß für diesen Typ des Kleinpreisenwarenhouses auch außerhalb der stark frequentierten Innenstädte gute Absatzchancen bestanden. Unter mehr oder weniger experimentellen Gesichtspunkten wurde von dem von uns untersuchten Unternehmen Anfang**

der 60er Jahre an einem cityfernen Standort, in relativ zentraler Lage innerhalb eines alten, relativ dicht besiedelten und noch expandierenden Wohngebietes ein Filialbetrieb eröffnet. Der Erfolg dieses "Vorstadtkaufhauses", das zu nächst als reines Selbstbedienungsgeschäft eine relativ kleine Verkaufsfläche von nur 600 qm beanspruchte, war sehr gut, so daß zum einen am gleichen Standort Ende der 60er Jahre ein Neubau, der eine Vergrößerung der Verkaufsfläche auf etwa 2000 qm mit sich brachte, erstellt wurde und zum anderen das veränderte standortbezogene Betriebskonzept generell in die Expansionspolitik des Unternehmens aufgenommen werden konnte.

Heute werden in dem Unternehmen drei verschiedene standortbezogene Betriebstypen unterschieden, die sich jedoch - hinsichtlich Größe und Warenangebot - relativ ähnlich sind:

- I Das City-Geschäft, mit einem besonders auf Gelegenheitskäufe abgestellten Sortiment von etwa 15-20 000 Artikeln und einer Verkaufsfläche von 1500 bis etwa 2000 qm;
- II das auf einen lokal begrenzten Einzugsbereich abgestellte Geschäft in cityferner Lage mit einem vor allem auf häufig und regelmäßig einkaufende Stammkundschaft abgestellten Sortiment in etwa gleicher Größenordnung und ähnlich großer Verkaufsfläche (hohe Bedeutung des Lebensmittelbereichs);
- III das kleinere, noch betanter auf Selbstbedienung ausgerichtete Geschäft mit noch reduzierterem Einzugsbereich, das auf einer Verkaufsfläche von 1000 bis etwa 1200 qm ein Sortiment von 6000 bis 8000 Artikeln bietet.

Im Hinblick auf die Ausrichtung auf bestimmte Teilpopulationen bzw. die Kommunikationsbeziehungen mit den Kunden unterscheiden sich die Innenstadtbetriebe von den cityfernen Kleinpreisgeschäften zum Teil erheblich, - wie auch andererseits deutlich Unterschiede gegenüber den Betriebstypen der Vollkaufhäuser bestehen.<sup>1)</sup>

2. Im Vergleich zu den Vollkaufhäusern besteht bei den Citybetrieben der Kleinpreisunternehmen eine sehr viel extremere Ausrichtung auf sog. Laufkundschaft; es kann hier noch sehr viel weniger davon ausgegangen werden, daß der Betrieb selbst der Attraktionspunkt ist, der

---

<sup>1)</sup> Dafür ist natürlich ausschlaggebend, daß aufgrund der Verbindung der Kleinpreisunternehmen (als Tochtergesellschaften) mit dem Kaufhauskonzernen eine Tendenz zur gegenseitigen Abstimmung bzw. Integration der jeweiligen standortbezogenen Betriebskonzepte besteht. Die Betriebstypen der Kleinpreisunternehmen ergänzen in mancher Hinsicht das Betriebstypenprogramm der Kaufhausunternehmen und zwar - was die Größe der Betriebe, die Breite und Quantität des Angebots betrifft - am unteren Ende der Skala.



die Kunden zum Besuch der Innenstadt veranlaßt. Für die Standortwahl ist daher eine gute "Laufelage" außerordentlich bedeutsam, d.h. der Standort muß für sich genommen eine hohe Passantenfrequenz aufweisen.

Bevorzugt werden Standorte, die die Möglichkeit bieten, an mehreren möglichst stark frequentierten Straßen oder Plätzen Eingänge zu schaffen. Große Bedeutung haben die am Eingang aufgestellten Sondereinstände; an ihnen werden in manchen Fällen bis zu 25 % der Tagesumsätze gemacht.

Wenn man von den Wohnstandorten der Kunden ausgeht, so dürfte der Einzugsbereich dieser Citybetriebe sehr groß sein, - tendenziell das gesamte Ballungsgebiet umfassen; jedoch dürften diese Art von Betrieben nur in relativ seltenen Fällen Anlaß für das Aufsuchen der City sein, d.h. im Hinblick auf die unmittelbare Herkunft der Kunden ergibt sich ein relativ kleiner, weitgehend auf das zentrale Geschäftsgebiet begrenzter Einzugsbereich. Die hohe Bedeutung des Agglomerationseffektes liegt auf der Hand.

Das Betriebskonzept der Kleinpreisunternehmen erlaubt grundsätzlich mehrere gleichartige Betriebe an Standorten mit hoher Fußgängerfrequenz in der City. Daß dennoch die traditionelle Hauptorientierung auf die City aufgegeben wurde, mag damit zusammenhängen, daß zum einen in den Cities kaum noch adäquate Standorte zu erschließen waren, und daß zum anderen - im Zusammenhang mit der steigenden Kaufkraft und dem ständigen weiteren Ausbau der Vollkaufhäuser - tendenziell die Attraktivität der Billigkaufhäuser in den Innenstädten sich verminderte.

3. Im Vergleich zu den Vollkaufhäusern ist der cityferne Filialbetrieb der Kleinpreisunternehmen wesentlich mehr auf eine dort regelmäßig und häufig einkaufende Stammkundschaft ausgerichtet, die sich zu einem großen Teil aus dem jeweiligen Fußgängereinzugsbereich rekrutieren dürfte. Hier ist der Betrieb tendenziell häufiger Ziel der Kundenwege, wenngleich auch hier der Agglomerationseffekt nicht ohne Bedeutung ist.

Im Hinblick auf die starke Ausrichtung auf vielfach täglich einkaufende Stammkundschaft sind vor allem die Lebensmittelabteilung und der Imbissraum für das dezentrale Kleinpreiskaufhaus von primärer Bedeutung; auf qualitativ hochstehende und preisgünstige Waren wird in diesem Bereich besonderer Wert gelegt. Weitere Indizien sind, daß auf eine spezielle Werbung weitgehend verzichtet werden kann, nachdem der Betrieb in seinem Einzugsgebiet einen ausreichenden Bekanntheitsgrad

erreicht hat und daß stattdessen - als besondere Strategie zur Bindung der Stammkundschaft - eine sehr großzügige Gewährung des Umtauschrechtes der Kunden eingesetzt wird.

Eine günstige Lage im Massenverkehrsmittelnetz wirkt sich positiv auf den Betriebserfolg aus; sie scheint jedoch weniger von grundsätzlicher Bedeutung zu sein als bei den dezentralen Vollkaufhäusern, die aus dem Fußgängerereignisbereich allein kaum existieren könnten.

Der Betriebsstandort des von uns untersuchten Filialbetriebs des Unternehmens B wurde von der Betriebsleitung als relativ günstig bezeichnet, obwohl er in nicht unerheblicher Entfernung (300-500m) eines belebten Umsteigepunktes im öffentlichen Verkehrsmittelnetz liegt.

4. Von besonderer Bedeutung scheint zu sein, daß es den Kleinpreisunternehmen durch die Errichtung cityferner Verkaufsbetriebe und die spezifische Ausgestaltung der Sortimente offensichtlich gelungen ist, sich an die veränderten Marktbedingungen im Einzelhandel anzupassen.

Vor allem mit der Präsentation eines qualitativ hochstehenden und preiswerten Angebotes im Lebensmittelbereich, wie auch durch häufige Sonderangebote aus den anderen Warengruppen und eine generelle Anhebung des Qualitätsstandards ist es - nach den Informationen der Betriebsleitung des Betriebes B - zunehmend gelungen, auch Käuferschichten mit höheren Ansprüchen, die traditionell kaum zu den Kunden der Billigkaufhäuser zählten, zu gewinnen. Hierfür spielte zusätzlich eine Rolle, daß im bestehenden, begrenzten Einzugsbereich des Filialbetriebes Konkurrenzunternehmen mit vergleichbarem Warenangebot fehlen, und zum anderen, daß der Betrieb auch für Kunden attraktiv ist, die das Kraftfahrzeug zum Einkauf benutzen, da das Betriebsgebäude kostenlosen Parkraum für etwa 50 Pkw bietet. Der Betrieb stellt also offensichtlich für die Wohnbevölkerung seines lokalen Einzugsbereichs für den Einkauf der in seinem Sortiment enthaltenen Warengruppen eine attraktive Alternative sowohl gegenüber Einzelhandelsbetrieben in der Innenstadt wie auch gegenüber den Verbrauchermärkten dar.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Nach den Erfahrungen des Unternehmens hängt der Erfolg solcher dezentraler Verkaufsbetriebe durchaus auch von der Struktur der Bevölkerung im jeweiligen Einzugsbereich ab. Dies zeigte sich daran, daß ein anderer Filialbetrieb des gleichen Unternehmens, der in einem cityfernen, sehr dicht besiedelten neuen Wohngebiet errichtet wurde, über Jahre hinweg nur wenig erfolgreich war, obwohl keine wesentlichen Unterschiede im Warenangebot und Ähnliche, wenn nicht sogar bessere Erreichbarkeitsbedingungen aus dem Einzugsbereich bestanden. Nach den Vermutungen im Unternehmen lag die Ursache dafür darin, daß dieser Betrieb im Einzugsbereich einer relativ homogenen, jungen Bevölkerungsgruppe mit einer großen Anzahl Berufstätiger lag, die ihre Einkäufe vielfach in der City bzw. in der Nähe ihrer Arbeitsplätze tätigen.



5. Insgesamt ist also für das Betriebskonzept der Kleinpreisunternehmen typisch:

- o eine sehr ausgeprägte Ausrichtung auf eine "Fußgängerkundschaft",  
- sei es eine Stammkundschaft aus einem lokalen Einzugsbereich,  
sei es die "Laufkundschaft" in der City;
- o eine zunehmende Berücksichtigung der Einkaufswünsche von solchen Kunden, die zum Einkauf den Pkw benutzen.

Die Differenzierung der Betriebskonzepte stellt damit sowohl eine Reaktion auf veränderte Absatzchancen im spezifischen Marktbereich des Einzelhandels dar, wie auch auf die generell veränderten Kommunikationsbeziehungen zwischen Kunden und Einzelhandelsbetrieb.

### 3.3 Sekundäre Faktoren der Standortorientierung von Einzelhandelsbetrieben

Nach der oben aufgeführten These 1 ist das primäre Standortproblem, dem sich Einzelhandelsbetriebe gegenübergestellt sehen, auf die Erreichbarkeit der Betriebe durch die Einzelhandelskunden bezogen. Im vorangegangenen wurde im einzelnen dargestellt, welche verschiedenen betriebs- und standortbezogenen Konzepte die unterschiedlichen Typen von Betrieben und Unternehmen zur Lösung dieses Problems entwickelt haben und anwenden.

Der Gesamtzusammenhang zwischen Betriebs- und Standortfaktoren ist jedoch damit nicht ausreichend geklärt. Obwohl der Betriebserfolg im Einzelhandel primär von einer guten Erreichbarkeit der Betriebe für die von ihnen angesprochene Kundschaft abhängt, ist mit der Lösung dieses Problems nicht automatisch die Funktionsfähigkeit der Betriebe - soweit diese von Standortfaktoren abhängt - gewährleistet. Bestimmte zusätzliche Bedingungen müssen ebenfalls erfüllt sein; zu nennen sind hier insbesondere:

- o das Vorhandensein ausreichender Betriebsflächen, was sich sowohl auf Verkaufs- und Lagerflächen, wie auch auf Flächen für die Abwicklung des Liefer- und Kundenverkehrs bezieht;
- o die Erreichbarkeit des Betriebsstandorts für das Betriebspersonal;
- o die Erreichbarkeit der Betriebsstandorte für den Lieferverkehr.

Im folgenden soll versucht werden, die wichtigsten Zusammenhänge und Entwicklungstendenzen im Hinblick auf diese betrieblichen Standortprobleme unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Vertriebsformen und Betriebskonzepte im Einzelhandel darzustellen.

### 3.3.1 Das Problem ausreichender Betriebsflächen

Teilweise ist auf die Problematik ausreichender Betriebsflächen bereits bei den Ausführungen über die standortbezogenen Betriebskonzeptionen der Unternehmen verschiedener Vertriebsformen eingegangen worden. Die Darstellung hier kann sich daher weitgehend auf die Feststellung allgemeiner Entwicklungstendenzen sowie die Vermittlung einiger ergänzender Informationen aus den Betriebsfallstudien beschränken.

1. Bei Einzelhandelsbetrieben besteht eine deutliche Tendenz zur Ausweitung oder Vergrößerung der Betriebsflächen; diese Feststellung gilt generell für die untersuchten verschiedenen Vertriebsformen im Einzelhandel und bezieht sich sowohl auf die jeweiligen Unternehmen insgesamt, wie auch auf die einzelnen Betriebe. Die Tendenz zu räumlicher Expansion hat verschiedene Ursachen:

- o eine Ausweitung der Verkaufsflächen wird notwendig mit der wachsenden Zahl und Differenzierung der Produkte, die der Einzelhandel absetzt; die mit der zunehmenden Kaufkraft der Bevölkerung einhergehende Vergrößerung der Sortimente kann offensichtlich nur in geringem Umfang durch eine intensivere Nutzung vorhandener Räumlichkeiten aufgefangen werden;
- o die Einführung neuer Verkaufs- und Vertriebsformen, etwa nach dem Konzept der Selbstbedienungsläden im Lebensmitteleinzelhandel

oder der Warengroßmärkte, bedingt aufgrund der andersartigen Warenpräsentation, ebenfalls eine Ausweitung der Verkaufsflächen;

- o insbesondere für Kaufhäuser ist charakteristisch, daß zur Erhöhung der Attraktivität der Betriebe für die Kunden in zunehmendem Maße eine lockerere und räumlich differenziertere Warenpräsentation bevorzugt wird, was ebenfalls den Flächenbedarf erhöht;
- o ebenfalls besonders für die Kaufhausunternehmen, jedoch auch z.B. für die Warengroßmärkte gilt, daß sich der Flächenbedarf tendenziell erhöht durch die zunehmende Einbeziehung von Dienstleistungsbetrieben, wie etwa Reparaturwerkstätten, Imbißräumen, Kraftfahrzeugservicestationen usw.;
- o tendenziell steigt auch der Bedarf an Lagerflächen, insbesondere in Abhängigkeit mit der Ausweitung der angebotenen Warensortimente; ein zusätzlicher Aspekt ist, daß mit der vielfach relevanten Problematisierung der Lieferbeziehungen - auf die im einzelnen noch einzugehen sein wird - ebenfalls eine Tendenz zur Ausweitung der betrieblichen Lagerflächen einhergeht;
- o generell ergibt sich mit der Vergrößerung der Betriebe natürlich auch ein zusätzlicher Anspruch an verschiedenartigen Nebenräumen, z.B. für Personal, Verwaltung usw., - insgesamt dürfte jedoch der hieraus resultierende Raumbedarf weniger gravierend sein;
- o schließlich ist darauf einzugehen, daß der betriebliche Bedarf an Verkehrsflächen wächst, sei es im Hinblick auf die Entlademöglichkeiten für die Lieferanten, sei es aufgrund der Notwendigkeit, den Kunden Parkraum zur Verfügung zu stellen - , da immer weniger davon ausgegangen werden kann, in diesem Zusammenhang auf öffentliche Verkehrsflächen zurückzugreifen.

2. Zur Lösung des Problems der Flächenausweitung ergeben sich prinzipiell zwei Möglichkeiten:

- o die Ausweitung der Betriebsflächen an bestehenden Standorten;
- o die Erschließung neuer Standorte.

Bei den von uns untersuchten Einzelhandelsbetrieben werden prinzipiell beide Strategien angewendet, wobei sich - aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen - allerdings verschiedene Schwerpunkte zeigen. Insoweit diese Problematik mit in die standortbezogenen Betriebskonzepte eingegangen ist, ist darauf bereits weiter oben Bezug genommen worden.

Für die hier Mitte der 60er Jahre entwickelte neue Vertriebsform der Warengroßmärkte kam praktisch ausschließlich - und unter anderem wegen des relativ großen Flächenbedarfs - die Möglichkeit der Erschließung neuer Standorte infrage. Allerdings haben sich hier in einzelnen Fällen bereits nach relativ kurzer Zeit, d.h. nach wenigen Jahren der Existenz dieser Betriebe, Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten der räumlichen Ausdehnung dieser Betriebe gezeigt. Aufgrund der Lage dieser Betriebe in zumeist noch nicht sehr dicht bebauten Gebieten sind im allgemeinen Ausdehnungsmöglichkeiten an den bestehenden Standorten gegeben; allerdings gab es im Bereich dieser Betriebe auch einen Fall, in dem im Zuge einer Ausweitung der Betriebsflächen eine Standortverlagerung vorgenommen wurde. Über die konkreten Ausdehnungsmöglichkeiten der in München bestehenden Betriebe dieser Vertriebsform an den bestehenden Standorten liegen keine Informationen vor; es kann vermutzt werden, daß die Standortbindung dieser hauptsächlich von Kraftfahrzeugenutzern aufgesuchten Betriebe nicht ganz so stark ist wie im übrigen Einzelhandel.

Bei Kaufhaus- wie auch bei Filialunternehmen steht neben dem Versuch, die Betriebsflächen an den bestehenden Standorten auszuweiten, die Expansion in der Form der Erschließung neuer Standorte. Der Betriebsausweitung an den bestehenden Standorten sind dabei zumeist sehr enge Grenzen gesetzt, - tendenziell umso mehr, je länger die jeweilige ursprüngliche Standortentscheidung zurückliegt. Dies gilt besonders für die Innenstadtstandorte der Kaufhausunternehmen und die - zumeist in sehr dicht genutzten Wohn- und Geschäftsgebieten liegenden - älteren Filialbetriebe. Die Standortbindung kann als sehr stark angesehen werden; Betriebsverlagerungen aufgrund von räumlichen Expansionsproblemen kommen daher bei den Kaufhausunternehmen so gut wie gar nicht, bei den Filialbetrieben kaum, infrage, - und wenn - dann nur innerhalb eines sehr engen Gebietes, so daß der etablierte Kundeneinzugsbereich beibehalten werden kann. Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß diese begrenzten Ausdehnungsmöglichkeiten an bestehenden Standorten eine der Ursachen für die Ausdifferenzierung neuer standortbezogener Betriebskonzepte und ihre Anwendung in einer - neue Standorte erschließenden - unternehmerischen Expansionspolitik sind.

Einige Anzeichen sprechen dafür, daß sich Probleme der Betriebsflächenausweitung am wenigsten gravierend bei den Innenstadtbetrieben der Kleinpreisunternehmen stellen, daß sich der Schwerpunkt der Expansionsbemühungen bei diesem Unternehmenstyp vielmehr sehr stark auf die Erschließung neuer Standorte - außerhalb der City - verlagert hat. Ausschlaggebend hierfür dürfte der starke Konkurrenzdruck der Vollkaufhäuser in den traditionellen Einkaufszentren sein, der diesem Unternehmenstyp nur sehr begrenzte Expansionsmöglichkeiten an den traditionellen Innenstadtstandorten erlaubt.

Zu betonen ist in diesem Zusammenhang, daß sich die Untersuchung ganz bewußt auf räumlich wie auch umsatzmäßig expandierende Einzelhandelsunternehmen konzentriert hat. Dem im Bereich dieser Unternehmen offensichtlichen räumlichen Expansionsprozeß steht insgesamt sicherlich ein Prozeß der Freigabe von Flächen durch Einzelhandelsbetriebe gegenüber, wobei es sich ganz überwiegend um relativ kleine, unter heutigen Bedingungen kaum mehr rationell zu bewirtschaftende Ladenflächen handeln dürfte. Darüber hinaus kann ein Überwiegen der expansiven Tendenzen unterstellt werden, - dafür spricht sowohl die im Ballungsgebiet noch wachsende Zahl von Verbrauchern, wie das weitere Ansteigen der Kaufkraft.

3. Ein spezifisches, teilweise von der Expansion der Verkaufsflächen abtrennbares Problem stellt das der Ausdehnung der Lagerflächen dar. Lagerprobleme stellen sich sowohl zwischen den einzelnen Vertriebsformen wie auch hinsichtlich verschiedenartiger Warengruppen unterschiedlich; entsprechend differenziert sind auch die Probleme der Ausdehnung der Lagerflächen.

Prinzipiell sind zwei Formen der Lagerhaltung zu unterscheiden:

- o Die Lagerhaltung am Standort des Verkaufsbetriebes;
- o die Unterhaltung eines eigenen, von dem oder den Verkaufsbetrieb(-en) separierten Lagerbetriebes.

Beide Grundformen treten bei den untersuchten Einzelhandelsbetrieben und/oder -unternehmen auf und bringen unterschiedliche Probleme - sowohl im Hinblick auf die Warenbelieferung (worauf noch gesondert einzugehen ist), wie auch hinsichtlich der Ausdehnung der Lagerflächen - mit sich.

Wie bereits ausgeführt, ist die Betriebsstruktur der Warengrößmärkte durch eine sehr weitgehende Integration von Lager- und Verkaufsbetrieb gekennzeichnet, d.h. Verkaufs- und Lagerfläche ist weitgehend identisch. Dies bedingt zunächst eine spezifische räumliche Struktur der Betriebsgebäude: eine Beschränkung auf eine oder wenige Ebenen erleichtert die praktisch permanente Auffüllung der Warenbestände. Eigene Lagergebäude sind nicht notwendig; lediglich Vorrichtungen für ein Vorsortieren der angelieferten Waren. Grundsätzlich sind die Lagermöglichkeiten durch



Integration mit den Verkaufsräumen beschränkt, häufige Belieferung daher - natürlich in Abhängigkeit von der Art der Waren und ihrer Verkaufsfrequenz - notwendig. Wesentliche Sortimentsausweitungen erfordern - wenn die räumlichen Kapazitäten einmal ausgelastet sind - bei Beibehaltung des Systems eine Erweiterung der Betriebsgebäude.

Bei den Kaufhausunternehmen - und im übrigen auch bei einigen der nicht so stark auf Großeinkauf abgestellten Warengroßmärkte - ist die Integration zwischen Verkaufs- und Lagerräumen nicht so stark ausgeprägt; zwar wird auch hier ein beachtlicher Teil der Waren direkt an den Verkaufstischen gelagert, darüber hinaus gibt es jedoch in den Häusern selbst spezielle Lagerräume, deren Größe bei den von uns untersuchten Einzelfallbeispielen etwa ein Viertel bis ein Drittel der jeweiligen Verkaufsfläche ausmacht. Zusätzlich wird von diesen Betrieben die Möglichkeit genutzt, vor allem sperrige Güter, die der Kunde in der Regel auch nicht sofort nach dem Kauf mitnimmt, außerhalb des Verkaufsbetriebes zu lagern. Diese Waren (insbesondere Möbel) werden dann mit eigenen Zulieferfahrzeugen direkt vom Außenlager an den Kunden geliefert; im Warenhaus selbst gibt es davon zumeist nur Ausstellungsstücke.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, daß für die Lagerhaltung wesentlich billigere Flächen zur Verfügung stehen, da das Außenlager an einem peripheren, vor allem für Lieferfahrzeuge günstig zugänglichen Standort untergebracht werden kann. Das Problem der Ausdehnung der Lagerflächen stellt sich an solchen Standorten in der Regel auch weniger gravierend.

Dennoch muß in diesen Häusern der größte Teil der Waren und vor allem solche, die einen raschen Umschlag aufweisen - wie z.B. Lebensmittel - am Betriebsstandort selbst gelagert werden. Lagerausweitungsprobleme spielen jedoch im Rahmen der gesamten Standortproblematik eine relativ untergeordnete Rolle; es gibt Improvisationsmöglichkeiten und vor allem eine - schon aus Gründen einer Verminderung der Kapitalbindung in den Lagern - Tendenz, durch eine möglichst rationelle Gestaltung des Bestell- und Anlieferwesens die Lagerdauer und damit auch den Raumbedarf zu vermindern. Dies wird in den stark zentralistisch organisierten Kaufhausunternehmen dadurch erleichtert, daß das Unternehmen selbst die Belieferung sehr weitgehend regeln kann.

In dem von uns untersuchten Kaufhausunternehmen betrug die durchschnittliche Lagerdauer der Waren - vom zentralen Einkauf bis zum Verkauf in den einzelnen Zweigbetrieben - etwa 60 Tage. Nach den erteilten Auskunft besteht noch ein Spielraum zur Verkürzung dieser Frist: Durch eine weitere Rationalisierung und Automatisierung des Bestellwesens mit Hilfe von Datenverarbeitungsanlagen, die auch eine Verkürzung der Dispositionszeiträume erlaubt, scheint es möglich zu sein, die durchschnittliche Lagerdauer auf 30-40 Tage zu reduzieren. Insbesondere auf dem sehr wichtigen Hartwarenssektor sind offensichtlich noch nicht voll ausgeschöpfte Spielräume im Hinblick auf eine Verminderung der durchschnittlichen Lagerdauer vorhanden.

Die gesamte Lagerproblematik ist bei den bisher aufgeführten Unternehmen dadurch gekennzeichnet, daß aufgrund der Umsatzgrößen der



Einzelbetriebe und der Art der vertriebenen Waren eine weitgehende Direktbelieferung der Verkaufsbetriebe - entweder vom Hersteller oder (bei den Kaufhäusern) von einem bundesweiten Zentrallager aus - möglich und sinnvoll ist. Anders ist dagegen die Struktur bei dem Filialisten, wo von einem Hauptbetrieb aus eine Zahl von 100-200 Verkaufsbetrieben versorgt wird.

In dem in die Untersuchung einbezogenen, vor allem im Lebensmitteleinzelhandel tätigen Filialunternehmen hat die Lagerproblematik eine eigene Dimension. Aufgrund der relativ großen Zahl vergleichsweise kleiner Filialen scheidet bei diesem Unternehmenstyp eine Direktbelieferung der Verkaufsbetriebe vonseiten der Hersteller weitgehend aus; mit Ausnahme einiger Produktgruppen (wie z.B. Frischmilch), die von lokalen Großhandels- oder Verarbeitungsbetrieben direkt angeliefert werden, erfolgt hier die Verteilung der Waren auf die einzelnen Verkaufsbetriebe von einem Zentrallagerbetrieb aus.

Durch die in den letzten Jahren ständige Expansion des Unternehmens, die in einer Vergrößerung bestehender und vor allem Eröffnung neuer Filialbetriebe bestand, wurden immer größere Lagerflächen notwendig. Noch verstärkt wurde dieser Prozeß durch die bereits beschriebene Ergänzung des Betriebstypenprogramms durch Warengroßmärkte, wodurch völlig neue, teilweise sperrige Warengruppen (z.B. Autoreifen) in das Sortiment aufgenommen wurden.

Die Ausdehnungsmöglichkeiten am bestehenden Standort des Zentrallagers, der an einer der großen Ausfallstraßen in etwa in der Mitte zwischen Stadtzentrum und Stadtgrenze liegt und eigenen Gleisanschluß hat, waren sehr begrenzt; die notwendigen Lagerflächen, die derzeit in etwa 18-20 000 qm umfassen, konnten nur in Form relativ hoher, mehrstöckiger Bauwerke auf dem eigenen, nur ca. 7000 qm großen Grundstück sowie auf einem etwa halb so großen angemieteten Nachbargrundstück untergebracht werden. Der Einsatz einer rationalen horizontalen Fördertechnik ist kaum möglich; eine Rationalisierung des Lagerwesens ist daher nur im Bereich des Bestell- und Abrechnungswesens, kaum dagegen im Hinblick auf die Beförderung der Waren durchführbar. Aufgrund der schon in der Vergangenheit nicht ausreichenden Ausdehnungsmöglichkeiten am bestehenden Standort mußten bereits Teile des Lagerbetriebs, wie das Obstlager und ein Tiefkühlhaus an anderen Standorten untergebracht werden, was die Organisation des Lieferverkehrs wiederum erschwerte. Weitere Ausdehnungsnotwendigkeiten werden erwartet, Möglichkeiten dazu bestehen jedoch am gegebenen Standort nicht mehr; eine weitere Aufteilung des Lagerbetriebes in verschiedene Teillager an verschiedenen Standorten wird für unrationell und daher nicht realisierbar angesehen.

Für die Zukunft ist daher eine Standortverlegung des Zentrallagerbetriebes vorgesehen. Aufgrund des mangelnden Angebotes an genügend großen, auch noch in der Zukunft Ausdehnungsmöglichkeiten bietenden Grundstücken zu einem akzeptablen Preis innerhalb des Stadtgebietes sah sich die Firma gezwungen, den neuen Standort außerhalb der Stadtgrenzen zu suchen. Kriterien dafür waren:

- Autobahnananschluß, sowohl im Hinblick auf die Anlieferung der Waren vonseiten der Hersteller, wie auch hinsichtlich der Belieferung der etwa zur Hälfte im Raum München und zur andere Hälfte in ganz Bayern liegenden Filialen;
- direkter Gleisanschluß für den Anlieferungsverkehr zum Zentrallager (derzeit werden etwa 15-20 % des Anlieferenvolumens über Schiene abgewickelt - ca. 2000-3000 t pro Jahr); dieser Anteil ist in den letzten Jahren tendenziell - wenn auch nicht sehr stark - nach oben gegangen und wird sich auch in Zukunft noch eher verstärken);
- Lage im S-Bahn-Bereich im Hinblick auf eine gute Erreichbarkeit im Personenverkehr, vor allem für die Beschäftigten (derzeit werden allein im Lagerbetrieb etwa 400-500 Beschäftigte gezählt; falls auch die Verwaltung an den neuen Standort verlegt wird, kommen - nach dem derzeitigen Stand - weitere 400-500 Beschäftigte dazu);
- möglichst großer lokaler Arbeitsmarkt bzw. nahe Wohnmöglichkeiten für die Beschäftigten;
- Möglichkeit, eine ausreichend große Fläche (in der Größenordnung von 100 000 qm) zu akzeptablen Preisen (unter DM 100.-- pro qm) zu erwerben.

Nach der Überprüfung einer Reihe von Angeboten mit Hilfe von Standortanalysen unter Berücksichtigung der angegebenen Kriterien wurde - bereits vor einigen Jahren - in einer derzeit noch relativ kleinen Gemeinde im Norden Münchens ein Grundstück erworben, das in etwa den angegebenen Kriterien entsprach. Mit dem Prozeß der Standortverlagerung wird allmählich begonnen, indem zunächst eines der bereits ausgelagerten Teillager dorthin verlegt wird; der weitere Ablauf - insbesondere die Frage - ob auch die Verwaltung an den neuen Standort verlegt wird - ist im einzelnen noch nicht geklärt.

### 3.3.2 Standortfaktoren und Personalrekrutierung

Die Funktionsfähigkeit der Betriebe setzt voraus, daß die Arbeitsplätze ausreichend mit Personal besetzt werden können. Dazu muß - neben anderen, hier nicht näher zu untersuchenden Bedingungen - gewährleistet sein, daß die Betriebe im täglichen Berufsverkehr für die Beschäftigten von ihren Wohnstandorten aus erreichbar sind. Diese Grundbedingung kann unter den gegebenen Verhältnissen von Siedlungs- und Verkehrsstrukturen grundsätzlich für alle infrage kommenden Standorte als erfüllt gelten. Die Frage ist jedoch, ob sich an Betriebsstandorten unterschiedlicher Qualität unterschiedliche betriebliche Personalrekrutierungschancen auf lokal und fachlich differenzierten Teilarbeitsmärkten eröffnen und inwieweit die bereits dargestellten betrieblichen Standortkonzepte darauf eventuell Bezug

nehmen. Darauf ist im folgenden kurz einzugehen.

1. Das Problem einer möglichst günstigen Erreichbarkeit des Betriebsstandortes für das Personal spielt bei der Entwicklung und Anwendung betrieblicher Standortkonzepte im Einzelhandel so gut wie keine und wenn, dann eine untergeordnete, eher implizite Rolle. Hierfür können zwei Gründe angeführt werden:

- o Zum einen konfligiert das mögliche Ziel betrieblicher Standortpolitik, nämlich eine günstige Erreichbarkeit für das Personal zu erhalten, kaum mit dem expliziten Hauptziel der Standortpolitik: eine gute Erreichbarkeit für die Kundschaft zu garantieren;
- o zum anderen stehen dem Betrieb dort, wo ein solcher Konflikt doch auftreten könnte, im Rahmen der Personalpolitik Instrumente und Anreizsysteme zur Verfügung, die eine Unterordnung des Ziels einer möglichst guten Erreichbarkeit für das Personal unter das Ziel einer möglichst guten Erreichbarkeit für die Kunden erlauben.

Entscheidend für den Zusammenhang ist vor allem, daß die Zahl der Kunden, für die der Betrieb auch im Hinblick auf seine Erreichbarkeit attraktiv sein muß, in allen Fällen im Einzelhandel ein Vielfaches der Zahl der Beschäftigten ausmacht. In aller Regel dürfte daher eine eventuelle Entschädigung der Kunden für einen schlechten Standort (s.B. durch die Gewährung von Preisvorteilen gegenüber günstiger gelegenen Konkurrenzbetrieben) wesentlich aufwendiger sein, als eine Entschädigung des Personals (s.B. durch die Gewährung von Lohnzuschlägen).

Für die meisten der in die Untersuchung einbezogenen Vertriebsformen im Einzelhandel dürfte gelten, daß Kunden- und Personaleinsatzbereich weitgehend zusammenfallen, d.h., daß ein günstiger Standort für die eine Bezugsgruppe gleichzeitig ein günstiger Standort für die andere ist. Unter der Voraussetzung, daß der größte Teil des Personals, um des es hier geht, den täglichen Weg zum Arbeitsplatz zu Fuß oder mit Hilfe von Massenverkehrsmitteln zurücklegt, gilt dies besonders für die auch im Kundenverkehr hauptsächlich auf diese Kommunikationsmedien ausgerichteten Betriebe der Filial- und Kaufhausunternehmen.

Grundsätzlich problematischer ist in diesem Zusammenhang das Standortkonzept der primär auf individuellen Kraftfahrzeugverkehr ausge-

richteten Warengroßmärkte; insoweit sich diese abseits dichtbesiedelter Wohngebiete, die ein ausreichendes Arbeitskräftereservoir bieten, befinden, kann sich hier ein Konfliktfall ergeben, wenn der Betriebsstandort nicht gleichzeitig auch über eine gute Anbindung an das Massenverkehrsnetz verfügt, (was jedoch, wie gezeigt wurde, auch im Absatzinteresse liegt) und solange nicht vorausgesetzt werden kann, daß auch das Personal für den täglichen Arbeitsweg das Kraftfahrzeug benutzen kann. Möglicherweise sind Betriebe dieser Art im Hinblick auf ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt dazu gezwungen, ihre Personalrekrutierungschancen dadurch zu erhöhen, daß entweder besondere Lohnanreize geboten werden oder beispielsweise ein eigenes Personaltransportwesen eingerichtet wird.<sup>1)</sup>

Ein Sonderfall stellt im hier angesprochenen Problemszusammenhang wiederum der Hauptverwaltungs- und Zentrallagerbetrieb des untersuchten Filialunternehmens dar, der als solcher nicht auf Kundenzugänglichkeit angewiesen ist und insofern nicht als Einzelhandelsbetrieb zu bezeichnen ist. Wie bereits im vorigen Abschnitt ausgeführt, spielt bei diesem Betrieb bei Standorterwägungen die Orientierung auf eine gute Erreichbarkeit für das Personal bzw. eine räumlich günstige Lage in einem regionalen Teilarbeitsmarkt - neben anderen Faktoren - eine explizite Rolle.

2. Wenn auch eine explizite Orientierung der betrieblichen Standortkonzepte von Einzelhandelsunternehmen auf die Personalrekrutierung nicht nachgewiesen werden konnte, so zeigen sich doch Auswirkungen der Differenzierung der standortbezogenen Betriebskonzepte auf die Personal- oder Arbeitsmarktsituation der Unternehmen: Die insgesamt zu beobachtende größere regionale Streuung der Betriebe über das Stadtgebiet hat den Unternehmen günstige Rekrutierungschancen eröffnet und teilweise sogar zur Einbeziehung zusätzlicher Kräfte in den Arbeitsmarkt geführt.

Dieser Zusammenhang kann besonders deutlich am Fall des in die Untersuchung einbezogenen Kaufhausunternehmens A dargelegt werden: Bei der Eröffnung des neuen, außerhalb der City gelegenen Kaufhausbetriebes mußten im Jahr 1969 - in einer Situation der Arbeitskräfteknappheit - mehr als 500 Arbeitskräfte sozusagen "auf einen Schlag" auf dem lokalen Arbeitsmarkt rekrutiert werden (neben dem aus anderen Betrieben des Unternehmens kommenden besonders qualifizierten Stammpersonal); dabei handelte es sich ganz überwiegend um weibliches Ver-

---

<sup>1)</sup> Leider konnte keiner der relativ exponiert liegenden Warengroßmärkte in München in die Untersuchung einbezogen werden, so daß keine Informationen darüber vorliegen, ob und gegebenenfalls welche betrieblichen Maßnahmen in dieser Richtung eingesetzt werden.



kaufspersonal. Daß diese Rekrutierung überhaupt gelang und daß andererseits hinterher festgestellt wurde, daß etwa 70 % des Personals aus dem Fußgängereinzugsbereich des Betriebes kommt, spricht dafür, daß sich das Unternehmen mit der Wahl des außerhalb der City gelegenen Standorts gute Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt geschaffen hat. Teilweise ist es durch den günstigen Standort in Verbindung mit dem Angebot von Teilzeitbeschäftigung (und natürlich anderen Anreizen, wie beispielsweise verbilligten Personaleinkauf) gelungen, Frauen zu rekrutieren, die vorher nicht mehr berufstätig gewesen sind. Auch die weiteren Bemühungen des Betriebes um Personalrekrutierung konzentrieren<sup>s</sup> auf die möglichst nahe am Betriebsstandort gelegenen Wohngebiete.

Auch im Hinblick auf das qualifiziertere Personal bzw. solche Beschäftigten, die für den täglichen Arbeitsweg das Kraftfahrzeug benutzen, ergeben sich am dezentralen Standort Rekrutierungsvorteile, da die Erreichbarkeit des Betriebes mit dem Kraftfahrzeug besser ist als in der Innenstadt und - mit Ausnahme des Samstags - in den vor allem für die Kunden errichteten Parketagen Abstellplätze - ohne irgendwelche Beschränkungen (z.B. nach der hierarchischen Stellung oder Funktion des Mitarbeiters, wie es in anderen Betrieben häufig der Fall ist) - zur Verfügung gestellt werden können.

3. Insgesamt zeigt sich also, daß die Anwendung differenzierterer standortbezogener Betriebskonzepte im Einzelhandel, die zu einer größeren regionalen Streuung der Einkaufsmöglichkeiten führt, die entwickelten städtischen Siedlungsstrukturen durch eine breitere regionale Streuung von Arbeitsplätzen stabilisiert und Auswirkungen im Hinblick auf die Benutzung verschiedener Verkehrsmittel im Berufsverkehr hat. Inwieweit eine ins Gewicht fallende Reduktion des auf Verkehrsmittel angewiesenen Berufsverkehrs stattfindet, kann allerdings kaum abgeschätzt werden.

### 3.3.3 Das Problem der Warenanlieferungen

Eine weitere, mit Standortfaktoren zusammenhängende Grundbedingung der Funktionsfähigkeit von Einzelhandelsbetrieben liegt in der adäquaten Versorgung mit Waren, d.h. im Vorhandensein ausreichender Bedingungen für den Anlieferverkehr. Auf einige, sowohl mit der Größe und Vertriebsform, wie auch mit der Art des Warenangebots zusammenhängende unterschiedliche Bedingung für die Organisation des Lieferprozesses ist teilweise bereits weiter oben, bei der Darstellung der verschiedenen Formen der Lagerhaltung, eingegangen wurde. Auf speziell den Lieferverkehr betreffende Zusammenhänge und



Probleme soll jedoch hier noch hingewiesen werden.

1. Bei Standortwahlentscheidungen im Einzelhandel spielt das Problem einer möglichst guten Erreichbarkeit des Betriebsstandortes für den Lieferverkehr gegenüber der Erreichbarkeit für die potentielle Kundschaft des Betriebes eine untergeordnete Rolle. Dieser Zusammenhang gilt nicht für die in manchen Fällen im Einzelhandel vorhandenen spezialisierten Lagerbetriebe.

Ähnlich wie beim Problem der Erreichbarkeit des Betriebes für das Personal läßt sich hier darauf hinweisen, daß zum einen die Kommunikationsbeziehungen im Lieferverkehr sehr viel weniger vielfältig sind als im Kundenverkehr und daß zum anderen den Betrieben im Bereich des Lieferverkehrs leichter Möglichkeiten zur Verfügung stehen, schlechte Standortbedingungen auszugleichen, als dies im Bereich des Kundenverkehrs der Fall ist.

Bereits weiter oben ist dieser Zusammenhang anhand der Ergebnisse einer der Einzelfalluntersuchungen (Filialunternehmen D) illustriert worden: Die teilweise sehr großen Schwierigkeiten im Lieferverkehr bei einem Teil der längerbestehenden Filialbetriebe reichen allein nicht aus, eine Standortverlagerung zu provozieren; es wird vielmehr extensiv von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, durch organisatorische betriebliche Maßnahmen diese Schwierigkeiten im Lieferverkehr zu reduzieren.

Bei den spezialisierten Lagerbetrieben steht dagegen - neben dem Problem ausreichender Betriebsflächen - das Kriterium einer guten Erreichbarkeit des Betriebsstandortes im Lieferverkehr an vorderer Stelle, wobei hier unter Umständen der Schienentransport, der bei der Belieferung der Verkaufsbetriebe keine Bedeutung hat, neben dem Transport mit Lkw und Lieferwagen eine gewisse Rolle spielt. Für Lagerbetriebe ergibt sich daher eine Präferenz für eine periphere Lage im Stadtgebiet bzw. - wie bereits ausgeführt - sogar für eine Lage außerhalb der Stadt, am Rande des Ballungsgebietes.

Die Tatsache, daß der Lieferverkehr bei standortpolitischen Maßnahmen und Entscheidungen gegenüber dem Kundenverkehr eine untergeordnete Rolle spielt, bedeutet jedoch nicht, daß die Anwendung - insbesondere der neueren - betrieblichen Standortkonzepte ohne Auswirkungen auf das Problem der Lieferbeziehungen bliebe bzw. daß umgekehrt die Problematik der Lieferbeziehungen nicht standortrelevante betriebliche Maßnahmen beeinflussen würde. Im einzelnen ergeben sich hier die folgenden Zusammenhänge.

2. Tendenziell reduziert sich die Problematik der Lieferbeziehungen, die vor allem durch Einsatz von Lastkraftwagen abgewickelt werden, dadurch, daß neue Verkaufsbetriebe im Hinblick auf eine Optimierung des Kundenverkehrs vermehrt an dezentralen, gegenüber den Innenstadtbereichen im Kraftfahrzeugverkehr besser zugänglichen Standorten errichtet werden. Je ausgeprägter sich ein Betrieb an einem "autogerechten" Standortkonzept orientiert, desto geringere Schwierigkeiten sind in der Regel auch für den Anlieferverkehr zu erwarten.

Obwohl dies anhand des vorliegenden Informationsmaterials nicht exakt nachgewiesen werden kann, dürften die am stärksten auf eine das Kraftfahrzeug zum Einkauf benutzende Kundschaft abgestellten Warengrößmärkte die geringsten Schwierigkeiten bei der Abwicklung des Anlieferverkehrs haben, da die in der Nähe von Ring- oder großen Ausfallstraßen gelegenen Betriebsstandorte im allgemeinen auch für den überregionalen Lkw-Verkehr gut erreichbar sind. Eine gewisse grundsätzliche Problematik liegt allerdings darin, daß der von den Betrieben erzeugte Lkw-Verkehr im Zusammenhang mit der Warenanlieferung prinzipiell mit dem Pkw-Verkehr der Kunden der Betriebe um den Straßenraum konkurriert, insbesondere wenn sich (z.B. auch durch vermehrte Ansiedlung von größeren Betrieben an Standorten dieser Art) weiterhin eine Verdichtung des Verkehrs auf diesen Ring- und Ausfallstraßen ergibt. Andererseits wären gerade diese, durch große Umsätze weitgehend problemloser und damit lagerfähiger Waren gekennzeichneten Betriebe am ehesten in der Lage, den Lieferverkehr - zumindest teilweise - auf Schienentransport umzustellen.

Grundsätzlich problematischer sind die betrieblichen Standortkonzepte der Kaufhaus- und Filialunternehmen, die - in mehr oder weniger starkem Umfang - auf Fußgängererreichbarkeit abgestellt sind und daher - vom Kundenverkehr her gesehen - möglichst stark frequentierte Standorte in belebten Straßen möglichst dichtbesiedelter Wohngebiete bevorzugen, die - zumindest tendenziell - ähnliche Zugänglichkeitsprobleme für den Lkw-Verkehr, wie Innenstadtstandorte aufweisen.

3. Während die Erreichbarkeit des Betriebsstandorts, soweit sie sich auf die Passierbarkeit der dorthin führenden Straßen bezieht, von den Betrieben selbst kaum beeinflusst werden kann, ist dies im Hinblick auf die Abstell- und Entlademöglichkeiten für die Lieferfahrzeuge, die den zweiten Aspekt der Problematik des Lieferverkehrs ausmachen, sehr wohl der Fall. Darauf richten sich betriebliche Anpassungsmaßnahmen sowohl an bereits seit längerer Zeit bestehenden Betriebsstandorten, wie auch bei der Errichtung neuer Betriebe.

Am günstigsten ist die Situation auch unter diesem Aspekt bei den Waren Großmärkten, die aufgrund des - im Vergleich zu zentraler gelegenen Standorten - relativ großen und preisgünstigen Flächenangebotes, auf das sie auch im Hinblick auf die Abwicklung des Kundenverkehrs angewiesen sind, verhältnismäßig leicht Abstellmöglichkeiten für Lieferfahrzeuge verfügbar halten und bauliche und technische Einrichtungen für eine rationelle und rasche Abwicklung des Entladevorgangs schaffen können.

Auch bei den noch relativ großen neuen Betriebseinheiten der Kaufhausunternehmen "lohn" sich in der Regel Investitionen in dieser Richtung, obwohl natürlich hier tendenziell aufgrund der im Hinblick auf den Kundenverkehr notwendigen Lage das verfügbare Platzangebot reduzierter ist und die vergleichsweise höheren Grundstückspreise die Möglichkeiten einschränken.

Am schwierigsten dürfte die Situation in dieser Hinsicht für die Filialunternehmen sein, da im Hinblick auf die relativ kleinen Betriebseinheiten hier vergleichsweise hohe Investitionen notwendig sind, wenn eigene Ladehöfe und Entladevorrichtungen verfügbar gehalten werden sollen.

Insgesamt scheint sich relativ generell bei den in die Untersuchung einbezogenen Einzelhandelsunternehmen durchgesetzt zu haben, daß für den Entladevorgang nach Möglichkeit keine öffentlichen Verkehrsflächen beansprucht werden sollten. Dabei zeigt sich allerdings, daß vor allem bei kleineren, bereits seit längerer Zeit an bestimmten Standorten bestehenden Betrieben häufig keine Möglichkeiten bestehen, eigene Entlademöglichkeiten zu schaffen, während dies z.B. bei den sehr viel größeren, seit langer Zeit in den Innenstädten etablierten Kaufhausunternehmen im Zuge allgemeiner Betriebserweiterungen vielfach geschieht.

4. Mit wachsenden Betriebsgrößen, Sortimenten und Warenumsätzen ergibt sich generell ein Anwachsen des Liefervolumens; daneben resultieren jedoch Schwierigkeiten bei der Regelung des Anlieferverkehrs aus der Notwendigkeit sehr häufiger (täglicher) Warenbelieferungen. Im Hinblick auf eine Reduktion der Lieferfrequenzen, die diese Schwierigkeiten vermindern könnte, ergeben sich jedoch bei den untersuchten Betrieben sehr unterschiedliche und teilweise widersprüchliche Tendenzen.

Die Notwendigkeit zu häufiger Warenbelieferung resultiert entweder aus der Art der gehandelten Waren und/oder den Lagermöglichkeiten in

den Verkaufsbetrieben. Verderbliche Frischwaren müssen sehr häufig, zumeist täglich angeliefert werden; wenn die Lagerkapazitäten in dem Verkaufsbetrieb sehr begrenzt sind, wirkt sich dies ebenfalls als Notwendigkeit zu sehr häufiger Warenbelieferung aus.

Die beschriebene, weitgehende Entproblematisierung vieler Warengruppen vor allem im Lebensmittelbereich erlaubt grundsätzlich niedrigere Lieferfrequenzen, was jedoch unter Umständen deshalb nicht zum Tragen kommt, weil die Sortimente im Lebensmittelbereich zumeist auch noch Waren enthalten, deren Lagerfähigkeit sehr begrenzt ist.

Auf die Problematik ausreichender Lagermöglichkeiten ist bereits weiter oben eingegangen worden; sie ist vielfach gerade bei jenen, kleineren Betrieben groß, bei denen sich sonst eine Reduktion der Lieferfrequenzen erreichen ließe. Dazu kommt, daß generell eine Erhöhung der Lagerdauer gegen die Interessen der Einzelhandelsbetriebe ist, da sie Kapitalbindung bedeutet, und darüber hinaus die Reagibilität auf Verschiebungen in der Nachfrage der Kunden tendenziell verringert. Bei den Großbetrieben im Einzelhandel läßt sich im allgemeinen eine wesentliche Reduktion der Lieferfrequenzen deshalb nicht erreichen, weil durch die Art der Organisation der Warenbelieferung (weitgehend über Zentrallager) und der Höhe des Warenumschlages die Ladekapazitäten der Lkws ohnehin weitgehend ausgeschöpft werden.

5. Generell bestehen noch gewisse Spielräume in der Regelung des Lieferverkehrs dahingehend, daß die Anlieferzeiten vonseiten der Betriebe unter der Berücksichtigung der örtlichen Verkehrsverhältnisse festgelegt werden und daß unter Umständen von Tag- auf Nachtbelieferung übergegangen wird.

Wie bereits dargelegt, stehen jedoch dem Übergang auf Nachtbelieferung vielfach Personalprobleme entgegen und darüber hinaus sind bestimmte bauliche Gegebenheiten (Warenschleusen) erforderlich, deren Realisierungsmöglichkeiten gerade an den Standorten, für die sie wichtig wären, sehr begrenzt sind. (Fallbeispiel D).

6. Generell läßt sich konstatieren, daß durch die Anwendung der standortbezogenen Betriebskonzepte im untersuchten Bereich des Einzelhandels sowie durch die bei Neuinvestitionen mögliche Berücksichtigung der Entladeprobleme sich die Problematik des Anlieferverkehrs reduziert, da sich die Konzentration des Lieferverkehrs auf bestimmte, ohnehin stark frequentierte Standorte relativ vermindert. Beschränkt auf den hier untersuchten Bereich des Einzelhandels ist

allerdings kaum zu erwarten, daß aufgrund dieser Entwicklung der Lieferverkehr in den Problemgebieten (insbesondere in der Innenstadt) sich auch absolut vermindert hat, da die an diesen Standorten bestehenden Betriebe im allgemeinen nicht aufgelöst, sondern im Gegenteil eher falls weiter ausgebaut werden. Immerhin verschärft sich das Problem nicht noch mehr, wie dies bei einer weiteren vorwiegenden lokalen Konzentration der Einkaufsbetriebe, z.B. auf die Gebiete der Innenstadt, der Fall wäre.



## II: Großhandel

### 1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe

#### 1.1 Zur Auswahl

Der Großhandel stellt in München ein sehr ausgedehntes und differenziertes Gewerbe dar. Insgesamt umfaßt er ca. 5000 Betriebe mit etwas über 50.000 Beschäftigten. Die durchschnittlichen Betriebsgrößen sind also relativ klein, wobei zu beachten ist, daß erhebliche Variationen auftreten und neben Kleinstbetrieben eine ganze Reihe von größeren Betrieben vorhanden sind. Der Umsatz im Münchner Großhandel beträgt über 11 Milliarden DM;<sup>1)</sup> auf jeden Betrieb entfällt also im Durchschnitt ca. zwei Millionen Gesamtumsatz pro Jahr.

Ein großer Teil der Großhandelsbetriebe hat Filialen, so daß ca. 15.000 Einzelbetriebe im Münchner Stadtgebiet vorhanden sind. Damit stellt der Großhandel nach den Ergebnissen der Volkszählung von 1961 knapp 8 % der Münchner Beschäftigten. Dabei ist zu beachten, daß der Großhandel ja nicht wie der Einzelhandel hauptsächlich auf die Stadt München hin orientiert ist, sondern eine ganze Reihe von "zentralen" Funktionen für das Umland und für Oberbayern insgesamt umfaßt.

Der Großhandel umfaßt nahezu alle Produktbereiche, die in Einzelhandel und Handwerk von Bedeutung sind; die zehn wichtigsten sind nach der Zahl der Beschäftigten:

- Nahrungs- und Genussmittel
- Fahrzeuge, Maschinen und deren Teile
- Elektrotechnische, feinmechanische und optische Erzeugnisse

---

1) Vgl. dazu: Statistisches Jahrbuch München, 1969, S. 170

-2-

- Eisen- und Metallwaren, Glas, Keramik
- Bekleidung und Wäsche
- Holz, Baustoffe und Installationsbedarf
- Mineralölerzeugnisse
- Pharmazeutische Erzeugnisse
- Papier- und Druckerzeugnisse
- Allgemeine technische Bedarfsgüter.

Insgesamt konnten drei Betriebe aus verschiedenen der oben genannten Bereiche ausgewählt werden. Damit ergaben sich eine Reihe von Problemen, nämlich:

- o Es sollte sich auf der einen Seite nicht um zu kleine Betriebe handeln, da anzunehmen war, daß die Standortprobleme mit abnehmender Betriebsgröße sich reduzieren würden,
- o zum anderen sollten sie möglichst wichtige Bereiche des Großhandels abdecken.

Angesichts der sehr starken Branchendifferenzierung im Untersuchungsbereich dürfte es hier noch viel weniger als etwa im Einzelhandel oder in den anderen untersuchten Bereichen möglich sein, in einem Schritt der Generalisierung von den untersuchten Betrieben auf die Probleme des Bereichs insgesamt zurückzuschließen. Dies hängt auch damit zusammen, daß - wie sich im Verlauf der Analyse herausstellte - offensichtlich Bereiche ausgewählt wurden, die weitgehend an das weiterverarbeitende Handwerk liefern und nur zum Teil Einzelhandelskunden haben. Damit besteht die Möglichkeit, daß ganz spezifische Problemkonstellationen sehr stark betont werden, während andere weitgehend unter den Tisch fallen.

Es ist - genauso wie in den anderen Bereichen - auch immer zu beachten, daß es sich beim Großhandel und den in diesem Bereich definierten Betrieben ja um eine statistische Kate-

-3-

gorie handelt, die im einzelnen sehr unterschiedlich strukturierte Betriebe mit höchst verschiedenen Marktorientierungen zusammenfaßt. In einer differenzierteren Analyse dieses Bereichs der Wirtschaft müßte der Großhandel sicher in eine Vielzahl von Einzelbereichen aufgeteilt werden, die jeweils unterschiedliche Strukturen und Entwicklungstendenzen aufweisen.

Der gemeinsame Nenner ist - gleichzeitig auch der Ansatzpunkt für eine Differenzierung der Großhandelsbetriebe - die Vermittlungsfunktion, die der Großhandel traditionell zwischen dem Produkthersteller und dem Einzelhändler bzw. Handwerker ausübt. Damit verbunden sind für den Großhandel charakteristische und im Konkreten jeweils unterschiedliche Produktionsbedingungen, nämlich

- die Notwendigkeit einer hochdifferenzierten und umfassenden Lagerhaltung;
- die Notwendigkeit der Ausschöpfung von Rationalisierungsmöglichkeiten, um die Lagerhaltungskosten unter Kontrolle zu halten und damit gegenüber den Kunden, die ja keine individuellen Personen, sondern Betriebe mit entsprechender Marktmacht sind, "attraktiv" zu bleiben;
- die Orientierung sowohl auf den Beschaffungs- als auch auf den Absatzmarkt und die daraus ableitbare Notwendigkeit der Aufrechterhaltung ausreichender Zugänglichkeit zu den Betriebsstandorten speziell im Pkw- und Lkw-Verkehr.

Es ist allerdings im einzelnen kaum zu beurteilen, inwieweit aus dieser gemeinsamen Problemlage - die ja durch die unterschiedliche Strukturierung der Produkte differenziert wird - auch ein ähnliches Standortverhalten resultiert, d.h. inwieweit von den untersuchten Betrieben auf den Großhandel insgesamt zurückgeschlossen werden kann.

Um auch im qualitativen Bereich einigermaßen umfassend die vorhandenen Problemkonstellationen analysieren zu können, müßten mindestens noch vier bis fünf weitere Großhandelsbereiche in die Analyse miteinbezogen werden.

## 1.2. Zu den untersuchten Betrieben

Es wurden insgesamt drei Betriebe aus verschiedenen Großhandelsbereichen untersucht.

Der erste Betrieb (E) ist ein Fachgroßhandel für Kraftfahrzeug-Ersatzteile und -Zubehör, Werkzeuge und Werkzeugmaschinen. Er unterscheidet sich insofern von den übrigen Betrieben, als er mehrere Filialen im Münchner Stadtgebiet unterhält. Am gegenwärtigen Standort des Hauptbetriebes arbeiten insgesamt ca. 700 Beschäftigte. Im Jahre 1968 fand bei diesem Betrieb eine einschneidende Standortveränderung statt, auf die wir in der weiteren Analyse zurückkommen werden.

Der zweite Betrieb (Betrieb F) arbeitet im Bereich des Installations- und Sanitärgrößhandels; es handelt sich dabei um ein weitverzweigtes Unternehmen mit mehreren rechtlich unabhängigen Einzelunternehmen, die vor allem in Bayern vertreten sind. Am untersuchten Standort arbeiteten insgesamt 80 Beschäftigte. Dieser Betrieb liegt im traditionellen Großhandelsviertel im südlichen Bereich des Münchner Hauptbahnhofs. In der nächsten Zeit stehen hier Standortveränderungen ins Haus, die in groben Zügen in der Fallstudie erfaßt werden konnten.

Der dritte Betrieb (G) arbeitet im Elektrogroßhandel; das Stammhaus befindet sich in München; von hier aus werden auch eine Reihe von Filialen - vorwiegend in Bayern - unterhalten. Am untersuchten Standort hat dieser Betrieb über 200 Beschäftigte, von denen allerdings ein Teil in dem dem Betrieb angegliederten Einzelhandelsbereich beschäftigt ist.

Der Betrieb liegt ebenfalls im traditionellen Großhandelsviertel, wo eine ganze Reihe von Konkurrenzbetrieben ansässig sind. Soweit sich absehen läßt, sind gegenwärtig keine Absichten vorhanden, den Standort zu verändern.

### 1.3. Standort und Standortveränderungen

Von den drei untersuchten Betrieben liegen zwei im traditionellen Großhandelszentrum (Betrieb F und G), während der dritte (Betrieb E) bis zu seiner Standortveränderung im Jahre 1968 am östlichen Cityrand in der Nähe der Isar lag.

Die beiden Betriebe F und G können an ihrem Standort auf eine lange Tradition zurückblicken.

Die Firma F., ein reiner Familienbetrieb, befindet sich am Rand der Münchner City südlich des Hauptbahnhofs in der Nähe der Theresienwiese seit dem Jahre 1924. Vom Gründungsjahr 1901 an, veränderte die Firma ihren Standort zweimal, blieb aber immer in der gleichen Gegend. Der Münchner Betrieb der Firma besteht im Augenblick aus drei Lagern und einem Verwaltungsgebäude; das Verwaltungsgebäude befindet sich zusammen mit einem kleineren Lager und einer Ausstellung an dem beschriebenen Standort; ein weiteres Lager, das bereits im Jahre 1910 eingerichtet wurde, befindet sich am westlichen Stadtrand und hat direkten Gleisanschluß; daneben wurde in den letzten Jahren ein neues Lager im Münchner Osten angelegt.

Einer der wichtigsten Gründe für die Standortwahl des Betriebs F im Jahre 1924 dürfte nicht zuletzt die Nähe zur Eisenbahn gewesen sein. In diesen Jahren war der Transport via Eisenbahn noch dominierend. Nur sehr wenige Produkte wurden per Lkw von den Betrieben nach München gefahren. Dies gilt zum einen für das Lager in Laim; zum anderen aber auch für den Hauptstandort des Unternehmens im Bereich der Schwanthalerstraße, dem ebenfalls ein Lager angegliedert ist.



Etwa ab 1965 traten am Hauptstandort des Unternehmens Engpässe auf, die deutlich machten, daß ein weiterer Verbleib des Unternehmens an dem traditionellen Standort nicht möglich sein würde. Dies führte im Jahre 1969 zu dem Entschluß, den Standort des Unternehmens an den Stadtrand zu verlegen. Ein entsprechender Standort wurde im Münchner Osten im Bereich einer Ausfallstraße mit S-Bahn-Anschluß bereits gefunden; gegenwärtig laufen die Vorbereitungen für die Bebauung bzw. die Umsiedlung der Firma. Bei der Wahl des Standortes wurde insbesondere darauf geachtet, daß das Grundstück eine ausreichende Größe aufwies, damit sich die Firma auch in Zukunft durch den Bau von zusätzlichen Lagerräumen der Entwicklung anpassen kann und daß der Grundstückspreis eine als Obergrenze angesehene Höhe nicht überstieg; es wurde hierbei lieber eine Verlegung des Betriebes an einen weiter außerhalb liegenden Standort in Kauf genommen als ein höherer Grundstückspreis.

Auch an diesem Grundstück ist ein eigener Eisenbahnanschluß vorhanden; allerdings hat der Gleisanschluß gegenwärtig nicht mehr die Bedeutung, die er früher für die Großhandelsbetriebe in diesem Bereich hatte.

Die Nähe zur Eisenbahn zusammen mit der zentralen Lage des Gebiets in der Stadt dürfte generell der Hauptgrund für die Zusammenballung von Großhandelsbetrieben im südlichen Bereich des Hauptbahnhofs gewesen sein, wo auch ein Güterbahnhof ist. Viele namhafte Betriebe, die sich entweder gegenwärtig noch in diesem Bereich befinden oder ihn erst vor wenigen Jahren verlassen haben, waren bereits in den 20er Jahren hier vertreten.

Dies gilt in ähnlicher Weise auch für den Betrieb G. Diese Firma wurde vor 50 Jahren gegründet. Sie besteht aus drei Häusern, einem Stammhaus in München und zwei Tochtergesellschaften in Augsburg und Regensburg. Die einzelnen Häuser

-7-

haben eine Reihe von Filialen unter sich, die über das gesamte bayerische und schwäbische Gebiet verstreut sind. Der Geschäftsbereich der Firma erstreckt sich - dies ist eine Besonderheit - sowohl auf den Großhandel wie auch auf den Einzelhandel; der Einzelhandelsbereich wurde zu Beginn der 60er Jahre angegliedert. Dies ergab sich aus einer Marktentwicklung, nämlich der Aufhebung der Preisbindung von Elektrogeräten in weiten Bereichen und aus der zunehmenden Problemlosigkeit dieser Waren.

Seit der Gründung der Firma im Jahr 1920 befindet sich das Stammhaus im Bereich des Großhandelszentrums an dem oben beschriebenen Standort im südlichen Bereich des Hauptbahnhofs. Dort verfügt das Unternehmen über ein Lager und eine Ausstellungsfläche. Dazu kommt hier in München ein Lagerhaus im "Westend", das über einen Gleisanschluss verfügt.

Etwas anders ist die Situation beim Betrieb E.; die Firma wurde zwar bereits im Jahre 1923 in München gegründet, beschäftigte sich aber vor dem Kriege hauptsächlich mit dem Schraubenhandel sowie mit dem Bau von Hebebühnen und Kompressoren. Der in dieser Untersuchung infrage stehende Standort am östlichen Cityrand wurde erst nach dem Kriege bezogen; insofern kann die Firma dort auf keine so lange Tradition zurückblicken. Wichtig ist allerdings, daß es sich bei dieser Firma um einen Betrieb handelt, der neben der Hauptstelle eine Reihe von Filialen im Stadtgebiet hat; unter anderem befindet sich die älteste Filiale ebenfalls im Großhandelsbereich in der Schwanthalerstraße.

Ein anderer Bereich des Unternehmens, nämlich die eigenen Produktionsbetriebe bleiben hier im wesentlichen außer Betracht, da sie nur indirekt Einflüsse auf die betriebliche Standortsituation genommen haben.

-8-

Der Standort an der Isar war eine mehr oder weniger "zufällige" Entscheidung; der Betrieb war während des Krieges ausgelagert und ausgebombt; man war nach dem Krieg Anfang der 50er Jahre froh, überhaupt einen einigermaßen geeigneten Standort und vor allem ausreichende Räume zu finden. Eine Rolle bei der Auswahl spielte, soweit überhaupt, die Vorstellung, daß vom Standort der Hauptverwaltung und der Hauptfiliale (die zusammen konzipiert wurden), die vorhandenen Kunden in Oberbayern bedient werden sollten, was einen verkehrsgünstig gelegenen Standort am östlichen bzw. südlichen Stadtrand sinnvoll erscheinen ließ. Hier zeigten sich in zunehmendem Maß Probleme, die eine Standortveränderung nahelegten.

Der gegenwärtige Standort im Süden der Münchner Innenstadt am Mittleren Ring gelegen, wurde im Jahre 1968 bezogen. Dieser Standort erlaubte eine weitgehende Lösung der betrieblichen Probleme, wenn sich auch bereits wieder erste neue Problemkonstellationen zeigten.

## **2. Produktionsbedingungen und betriebliche Standortpolitik im Großhandel**

Der Großhandel als traditionelles Bindeglied zwischen dem Fabrikanten und dem Wiederverkäufer bzw. dem Handwerker steht im Rahmen der betrieblichen Standortpolitik vor einer Reihe von Problemen, die sich aus dieser "Vermittlungsfunktion" ergeben. Zu nennen sind hier:

- o Das Vorhandensein ausreichender Betriebsflächen, insbesondere Lagerflächen;
- o die Zugänglichkeit für Kunden und Lieferanten - hier speziell auch Entlademöglichkeiten;
- o die Zugänglichkeit für Arbeitskräfte.

Im folgenden soll versucht werden, die für das Standortverhalten der Betriebe im Großhandel relevant erscheinenden Größen und Zusammenhänge darzustellen.

Die Grundthese dabei ist, daß das primäre Standortproblem in diesem Bereich das Vorhandensein bzw. die Beschaffung ausreichender Betriebsflächen, insbesondere für das Lager ist. Alle anderen Probleme - so schwerwiegend sie auch zunächst sind - treten dahinter zurück, da die Funktionsfähigkeit des Lagers im Großhandel die Grundbedingung für den Betriebserfolg darstellt.

### **2.1. Probleme des Flächenbedarfs und der Lagerhaltung im Großhandel**

1. Das Standortverhalten der untersuchten Betriebe ist zu einem wesentlichen Teil auf den Flächenbedarf und speziell die Probleme der Lagerhaltung hin ausgerichtet.

-10-

Diese These wird von allen drei Fallstudien unterstützt. Der Flächenbedarf und die mit diesem Bereich verknüpften Probleme der Lagerhaltung wurden in allen Betrieben als primär angesehen und hatten - soweit dies beurteilbar ist - den wohl größten Einfluß auf das Standortverhalten. Die Bedeutung dieses Bereichs zeigt etwa für den Betrieb E eine Gegenüberstellung der Flächen für einzelne Nutzungsarten. Von einer Gesamtnutzfläche von ca. 35.000 qm waren nahezu zwei Drittel Lagerflächen, der Rest teilte sich etwa zur Hälfte in Verkaufsflächen und Verwaltung auf.

Ähnliches gilt auch für die anderen Betriebe, wobei bei den Betrieben F und G zum Teil noch zusätzliche Flächen für die Ausstellung von Produkten notwendig sind.

Bei allen Überlegungen, die den Ausbau oder die Verlegung der Betriebe betrafen, stand die ausreichende Versorgung mit Betriebsflächen, speziell Lagerflächen im Vordergrund. Das Lager ist als ein Kernstück des Unternehmens zu betrachten, von dessen Umfang und Organisation die Marktchancen des Unternehmens ganz erheblich abhängen.

2. Entscheidend für die Probleme der Lagerhaltung und damit auch für das Standortverhalten der Großhandelsbetriebe sind die Veränderungen im Produktbereich, die insbesondere in den letzten Jahren stattgefunden haben und die sich in eher immer stärker werdenden Differenzierung der einzelnen Produktgruppen und der Entwicklung neuer, früher nicht vorhandener Produkte ausdrücken.

Zwar gehören die untersuchten drei Großhandelsbetriebe verschiedenen Bereichen an, doch zeigen die vertriebenen Produkte, so verschieden sie auch sind, ähnliche charakteristische Entwicklungstendenzen. Einige Beispiele mögen dies verdeutlichen.



### Erstes Beispiel: Autoersatzteile

Das Beispiel der Kfz-Teile zeigt die oben angezeigte Entwicklung sehr deutlich. Auf der einen Seite ist die Industrie dazu übergegangen, eine immer größere Vielfalt an Wagentypen anzubieten, was bedeutet, daß für einen einzigen Produktionsjahrgang immer mehr verschiedene Teile bereitgehalten werden müssen. Dazu kommt auf der anderen Seite, daß ja auch für ältere, nicht mehr produzierte Typen ein mehr oder weniger vollständiges Ersatzteilsortiment vorrätig gehalten werden muß. Aus diesen beiden Faktoren, der Ersatzteilkhaltung für ausgelaufene Modelle und der Ersatzteilkhaltung für neue, sich zunehmend differenzierende Modelle ergibt sich eine sehr starke Ausweitung des notwendigen Sortimentsumfangs, was eine rapide Ausdehnung des notwendigen Lagerumfangs zur Folge hatte.

### Zweites Beispiel: Installationsbereich

In diesem Bereich - wie im ersten - ließen sich keine exakten Zahlen zum Problem der Produktdifferenzierung erheben. Aber auch hier kann der Umfang des Problems an einzelnen Produkten bzw. Produktbereichen, die typisch für die vertriebenen Produkte sind, aufgezeigt werden.

Ein erstes Beispiel sind die Badewannen. Während in den 20er Jahren praktisch nur ein Typ von Badewannen (Gußeisen, emailliert) vorrätig gehalten wurde, haben sich hier mittlerweile erhebliche Differenzierungen gezeigt.

Zunächst gibt es noch - wenn auch in abgeänderter Form - Wannen aus Gußeisen, die aber kaum mehr nachgefragt werden. Daneben gibt es die verschiedensten Modelle aus Stahlblech, wobei die Größen und die Ausführungen erheblich differieren. Als neueste Entwicklung auf diesem Gebiet werden Wannen aus Kunststoffen (Plexiglas) angeboten und vertrieben. Aus einem einzigen Produkt sind im Laufe der Zeit sehr viele geworden, die mit der Lagerung der Produkte verbundenen Probleme haben sich damit ebenso vervielfacht.

Betrachtet man die letzten zehn Jahre, so hat sich die Gesamtzahl der Artikel, die von der Firma vertrieben wurden, von 10.000 auf 17.000 erhöht. Neben den damit verbundenen Problemen der Lagerhaltung ergab sich zusätzlich noch das Problem der Präsentation der gelagerten Produkte, was eine Vergrößerung der bereits vorhandenen Ausstellungsflächen notwendig machte.

Eine weitere Zunahme der Zahl der Artikel wird bei der gegenwärtigen Entwicklungssituation, soweit absehbar, nicht zu vermeiden sein.

### Drittes Beispiel: Elektrogeräte

Eine ganz ähnliche Situation der Produktdifferenzierung läßt sich auch im Bereich der Elektrogeräte und des Installationsmaterials beobachten. Geht man hier von dem verwendeten Installationsmaterial aus, so zeigt sich etwa bei den Schaltern und Steckern seit Anfang der 50er Jahre eine Vervielfachung der vorhandenen Produkte, was insbesondere damit zusammenhängt, daß hier auch modische Komponenten mit relevant werden.

Ein weiteres Beispiel ist etwa der Bereich der Radiogeräte; während Anfang der 50er Jahre nur einige wenige Typen von Radiogeräten auf dem Markt waren, hat sich die Zahl der Geräte heute vervielfacht. Es ist gegenwärtig kaum mehr möglich, auch nur annähernd alle angebotenen Typen in den Verkaufsräumen der Firma zu zeigen bzw. überhaupt vorrätig zu halten.

Diese wenigen Beispiele mögen genügen, um die Dynamik der Produktentwicklung und Produktdifferenzierung zu zeigen.

Neben den aus diesen Entwicklungen resultierenden Lagerproblemen treten die Probleme der Ausdehnung der Verwaltung und speziell der Zunahme des Verwaltungspersonals weitgehend in den Hintergrund.

3. Zu den mit der Produktdifferenzierung verbundenen Problemen kamen bei den Großhandelsbetrieben Flächenprobleme, die von der Veränderung der Betriebsstruktur durch Ausweitung des Personals im Zuge der Umsatzausweitung ausgelöst wurden. Diese Probleme traten nur auf, wenn entweder eine Ausweitung in andere Absatz- bzw. Produktbereiche erfolgte oder aber eine Ausweitung nicht-großhandelsspezifischer Bereiche erfolgte.

Die Umsatzausweitungen, die sich insbesondere in den letzten Jahren bei allen untersuchten Betrieben ergeben haben, konnten, soweit es sich auf den reinen Großhandel bezieht - im wesentlichen durch Rationalisierungsmaßnahmen aufgefangen werden, so daß sich hier nur relativ geringe Personalausweitungen ergaben. Personalausweitungen, die in einem Fall eine Dimension erreichten, die unmittelbar standortrelevant wurde, ließen sich im wesentlichen auf andere Faktoren zurückführen.

Im Betrieb E., der über eine eigene Produktion für einen spezifischen Produktbereich verfügt, erfolgte die Zunahme des Personals parallel zur Ausweitung der Produktion und insbesondere des Exports. In diesem Fall reichten die zunächst angemieteten Räumlichkeiten nicht mehr aus, so daß Auslagerungen von Teilen des Betriebs erfolgen mußten. Zwar wurde versucht, die Distanzen zwischen den einzelnen Abteilungen des Betriebs nicht zu groß werden zu lassen, doch ergaben sich daraus eine ganze Reihe von Problemen in bezug auf die innerbetriebliche Kommunikation, insbesondere was die Weitergabe von Arbeitsunterlagen betraf.

Im anderen Fall (Betrieb G) erfolgte schon zu Beginn der 50er Jahre eine Ausweitung des Betriebs vom reinen Großhandel auf den Einzelhandel, der mit einer Umsatzausweitung auch eine Erhöhung des Personals im Verkauf und in der Verwaltung notwendig machte. In diesem Fall wurde diese Ausweitung - zunächst nicht standortrelevant, da relativ hohe Flexibilität in bezug auf die verfügbaren Flächen vorhanden waren. Wir werden auf dieses Problem noch im einzelnen zurückkommen.

4. Durch die zunehmende Produktdifferenzierung und durch die Ausweitung der Verwaltung entstand bei den Betrieben ein erheblicher Flächenbedarf, teils an Bürofläche, teils an Lagerfläche, der nur unter großen Schwierigkeiten oder überhaupt nicht an bestehenden Standorten gedeckt werden konnte.

Die Firma E., die von der Produktdifferenzierung in besonderer Weise betroffen war, da sie im Bereich der Kraftfahrzeugersatz- und -zubehörteile arbeitete, konnte an dem alten Standort die anstehenden Lagerprobleme überhaupt nicht mehr lösen. Entscheidend dafür war das zur Verfügung stehende Gebäude, das ein altes Mietshaus war, und das keinerlei Ausdehnungsmöglichkeiten bot. In den letzten Jahren vor dem Neubau wurde deshalb weitgehend improvisiert, d.h. es wurden praktisch überall Lagerflächen angelegt, wo noch nicht belegte

Flächen zur Verfügung standen. Praktisch verwandelte sich das gesamte Haus in ein großes, immer weiter auswucherndes Lager, in dem die Zugänglichkeit zu einzelnen Teilen und Teilegruppen immer schwieriger wurde. Rationalisierungsmaßnahmen waren unter diesen Bedingungen praktisch nicht möglich.<sup>1)</sup>

Diese Problematik war - neben der Aufteilung des Betriebs auf verschiedene Betriebsstandorte - der Hauptgrund für die Standortveränderung und den Neubau eines Betriebsgebäudes. An diesem neuen Standort sind gegenwärtig die Probleme vollständig gelöst; es ist genügend Lagerfläche vorhanden, der Lagerbetrieb selbst ist weitgehend automatisiert. An Reserveflächen stehen insgesamt 30 % der gegenwärtig vorhandenen Lagerflächen zur Verfügung; doch ist auch hier bei der gegenwärtigen Umsatzausdehnung nicht ausgeschlossen, daß zu einem allerdings noch weit entfernt liegenden Zeitpunkt Lagerprobleme auftauchen werden, die eine Ausweitung notwendig machen.

Nicht ganz so schwierig ist die Situation im Betrieb F., wo bereits seit langer Zeit eine Aufteilung der Produkte nach Groß- und Kleinteilen vorgenommen wurde; die Großteile wurden dabei nicht am Betriebsstandort, sondern in einem Außenlager gestapelt. Vor einigen Jahren wurde am Hauptstandort ein Erweiterungsbau ausgeführt, der für einige Zeit ausreichte. Gegenwärtig haben sich die Probleme wieder verschärft, insbesondere reichen die vorhandenen Ausstellungsflächen für Sanitärprodukte und Ähnliches bei weitem nicht mehr aus. Das Grundproblem ist auch hier, daß Erweiterungsmöglichkeiten aufgrund der relativ geringen Grundstücksgröße (2.000 qm) nicht möglich sind und offenbar auch keine Grundstücke in der Nachbarschaft erworben werden konnten, bzw. von den Kosten her mit einer sinnvollen Aufwand-Ertrags-Relation erworben bzw. gemietet werden konnten.

---

1) Dies gilt weitgehend auch für die Filialbetriebe, auf die hier nicht weiter eingegangen wird. Auch dort sind - allerdings weitaus kleinere - Lagerflächen vorhanden, bei denen die oben angedeuteten Probleme in sehr viel geringerem Maße auftauchen.

-15-

Dazu kamen bei dieser Firma auch Probleme mit der Verwaltung, die nicht wie im Betrieb E zum Teil ausgelagert wurde, sondern noch vollständig am Hauptstandort konzentriert ist.

Diese Probleme haben - wie oben bereits angeführt - zu dem Entschluß einer Standortverlegung geführt.

Die Problematik beim Betrieb G stellt sich anders; zum einen hat der Betrieb seine Marktorientierung durch die Einbeziehung des Einzelhandels bereits Anfang der 50er Jahre verändert, zum anderen war es bisher immer noch möglich, durch Anmietung zusätzlicher Räumlichkeiten Erweiterungsmöglichkeiten zu schaffen. Allerdings scheint gegenwärtig eine Grenze erreicht zu sein; auf der einen Seite sind kaum noch Möglichkeiten zur Vergrößerung der Lagerflächen sichtbar (bereits jetzt erstreckt sich das Unternehmen über mehrere verschiedene Häuser und Kellerflächen, wodurch zum Teil die Zugänglichkeiten sehr schlecht sind, zum anderen wurde bereits damit begonnen, durch "Produktstraffung" die permanente Zunahme der Zahl der Artikel zu steuern. Produktstraffung bedeutet, daß von einer bestimmten Produktgruppe nicht alle Einzelprodukte angeboten und auf Lager gehalten werden (etwa von einer Firma nur eine begrenzte Zahl von Waschmaschinentypen und nicht alle hergestellten Typen), möglich ist auch, daß bestimmte Hersteller ganz aus dem Angebot gestrichen werden.

Von dieser Möglichkeit wurde in zwei Fällen in der letzten Zeit Gebrauch gemacht; es ist nicht absehbar, ob diese Tendenz weitergehen wird oder ob aus Konkurrenzgründen von dieser Form der Reduzierung der anstehenden Probleme wieder abgegangen wird.

Auch in diesem Betrieb wird von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sperrige Produkte nicht am Hauptstandort, sondern in Außenlagern zu halten. Allerdings - und dies gilt generell für den Großhandel - geht damit für den Handwerker, der ein wichtiger Kunde dieser Betriebe ist, die unmittelbare Verfügbarkeit über das Produkt zurück, bzw. er muß zwei verschiedene Standorte an-



fahren, um bestimmte Produktkombinationen erhalten zu können. Aus diesem Grunde wurde bisher das Verfahren der Lagerdifferenzierung nur bei ganz bestimmten Produkttypen angewandt und dürfte bei den meisten Produkten nicht möglich sein.

Wie die Beispiele zeigen, standen bzw. stehen alle drei untersuchten Betriebe vor einem ähnlichen Problem; eine Ausdehnung der Lagerflächen sowie der Fläche für die Verwaltung ist an dem traditionellen Betriebsstandort kaum mehr möglich; die immer stärker werdende Produktdifferenzierung macht deshalb ein Ausweichen erforderlich. Allerdings zeigt es sich, daß die Möglichkeiten an den traditionellen Standorten in hohem Maße begrenzt waren bzw. noch sind, so daß von einer Lösung der anstehenden Probleme auch bei einem Erfolg der Versuche, die vorhandenen Flächen auszudehnen, in keinem Fall gesprochen werden kann.

5. Verstärkend zu den durch die Produktdifferenzierung und Ausdehnung der Verwaltung resultierenden Flächenproblemen tritt noch hinzu, daß an den gegenwärtigen bzw. traditionellen Standorten der untersuchten Betriebe Rationalisierungsmaßnahmen in bezug auf die Lagerhaltung und auf die Verwaltung entweder nicht möglich waren bzw. nicht sinnvoll erschienen, obwohl die Arbeitsmarkt- und Kostenprobleme gravierend sind.

Bei allen untersuchten Betrieben zeigte sich, daß an den alten bzw. gegenwärtig noch vorhandenen Standorten der untersuchten Betriebe Rationalisierungsmaßnahmen im Sinne einer Automatisierung der Lagerhaltung und/oder eine Umstellung auf elektronische Datenverarbeitung im Bereich der Abrechnung, Kontenführung usw. nicht möglich waren bzw. von den Betrieben selbst nicht als sinnvoll erachtet wurden. Das bedeutet, daß zwar an den vorhandenen Standorten die betrieblichen Abläufe noch bewältigt werden konnten, daß aber die mittlerweile angebotenen Anlagen im Bereich der Datenverarbeitung bzw. im Bereich der Lagerautomatisierung usw. Möglichkeiten für die betriebliche Rationalisierung eröffneten, die in dieser Form als standortrelevant anzusehen sind.

-17-

Im Falle des Betriebes E. läßt sich diese These ganz eindeutig demonstrieren.

Die rasche Expansion des Unternehmens seit Ende der 50er/Anfang der 60er Jahre brachte neben einer Ausdehnung der Produktionsstätten und des Filialnetzes einen zusätzlichen Raumbedarf für die zentralen Einrichtungen, die Hauptverwaltung, Einkaufsabteilung, das Zentrallager usw. mit sich. Am Hauptstandort des Unternehmens bestanden in dem angemieteten Gebäude nur sehr begrenzte Ausdehnungsmöglichkeiten, die vor allem für die Ausweitung des Zentrallagers benutzt wurden. Andere Abteilungen mußten dagegen ausgelagert werden, so z.B. die Einkaufsabteilung, die Exportabteilung, die Vertriebsabteilung und die Personalabteilung. Im Jahre 1966 wurde dann ein neuer Standort gewählt; im Jahre 1968 wurden die neuerstellten Betriebsgebäude bezogen.

In diesem neuen Gebäude wurde es dann möglich, die Beschickung des Zentrallagers und die Lagerentnahme mithilfe des Einsatzes von Datenverarbeitungsanlagen und modernen Förderbandsystemen zu rationalisieren und zum anderen die gesamte Buchführung und Abrechnung auf elektronische Datenverarbeitungsanlagen zu übernehmen. Diese Investitionen wären an dem alten Standort entweder nicht möglich oder, da der Rationalisierungseffekt nur relativ begrenzt gewesen wäre, auch nicht sinnvoll gewesen.

6. Eine weitere These, die aus der vorstehenden entwickelt werden kann, wäre, daß unter den gegenwärtigen technischen Entwicklungsbedingungen im Rahmen der elektronischen Datenverarbeitung für die Betriebe eine ganze Reihe von Rationalisierungsmöglichkeiten offenstehen, die durch die betrieblichen Anforderungen an derartige Anlagen immer weiter ausgedehnt und vervollkommen werden. Diese "Umbruchsituation" in der gesamten Buchführung und insbesondere im betrieblichen Rechnungswesen legt in vielen Fällen eine Standortveränderung nahe, da auf der einen

Seite zusätzliche Flächen benötigt werden, die bestimmte Qualitäten erfordern, die an den bestehenden Standorten nicht vorhanden sind. Dazu kommt, daß die Umstellung auf Datenverarbeitung zum Teil sehr hohe betriebliche Investitionen notwendig macht, die an dem traditionellen Standort sehr häufig nicht gemacht werden, wenn die gesamten Produktionsbedingungen zwar nicht inadäquat, aber doch nicht als optimal anzusprechen sind.

Dieses Problem stellt sich auch in anderen Bereichen; im Zusammenhang mit der Analyse des Bereichs der Banken wird darauf noch näher eingegangen werden.

7. Zu diesen nur als Möglichkeiten erfaßbaren Größen treten noch ganz konkrete Arbeitsmarktprobleme, die aus der bestehenden Strukturierung des Lagers und dem bestehenden Mangel an ausreichenden Flächen resultieren. Bei den untersuchten Betrieben herrschte weitgehend Übereinstimmung, daß auf dem Arbeitsmarkt ganz bestimmte Qualifikationen, die zur Führung eines traditionellen Lagerbetriebs notwendig sind, gegenwärtig kaum mehr vorhanden sind. Weitgehend wurde an den alten Standorten bzw. wird gegenwärtig noch der Lagerbetrieb mithilfe von langjährigen Firmenmitgliedern abgewickelt. Nachwuchskräfte für derartige Arbeiten sind nur sehr schwer zu erhalten, da eine detaillierte Kenntnis der einzelnen Produkte und der Stapelplätze erforderlich ist; dazu kommt noch, daß die Lagerkräfte auch für eine sinnvolle Verteilung der neuen Produkte und Produktvariationen im Lager sorgen müssen. Ein weiterer Faktor, der für den Nachwuchsmangel verantwortlich ist, besteht darin, daß die Lagerarbeit häufig mit schwerer körperlicher Arbeit verbunden ist, etwa wenn einzelne Teile von Regalen geholt werden müssen.

Eine Rationalisierung des Lagers im Sinne der Anlage von Förderbandsystemen und automatischer Steuerung der einzelnen

-19-

Vorgänge und ausreichende Flächen würden es ermöglichen, den Lagerbetrieb auch mit weniger qualifizierten Beschäftigten abwickeln zu können. bzw. die Arbeitsmarktchancen bei qualifizierten Kräften durch das Angebot besserer Arbeitsbedingungen zu erhöhen.

Ein Beispiel hierfür ist der Betrieb E., der an seinem neuen Standort eine halbautomatische Auftragsabwicklung und damit eine sehr weitgehende Rationalisierung und Automatisierung des Zentrallagers entwickelt hat.

In diesem neuen Lager, in dem insgesamt 75.000 Artikel gelagert werden, wird die gesamte Organisation des Materialflusses von einer elektronischen Rechenanlage gesteuert. Diese Anlage steuert einzelne Behälter, die die Artikel aufnehmen sollen, über eine automatische Förderanlage zu den entsprechenden Lagerstellen; dort werden dann von Lagerarbeitern anhand von ebenfalls durch die Maschine ausgeschrieben Packzetteln die Einzelteile aus einem ganz bestimmten Lagerbezirk zusammengetragen und in den Behälter eingefüllt. Diese Behälter werden dann in die Packerei bzw. die Materialausgabe befördert; dort rechnet die Anlage automatisch die Posten zusammen und druckt über einen Schnelldrucker die entsprechenden Belege und Rechnungen aus.

In diesem Lager ist es möglich, mit einer sehr geringen Zahl von qualifizierten Fachkräften die gesamte Auftragsabwicklung durchzuführen. Der größte Teil der Arbeiten kann von Beschäftigten durchgeführt werden, die kaum spezifische Qualifikationen benötigen.

## 2.2. Kommunikationsprobleme und Marktstrategien

1. An den jeweiligen Standorten der untersuchten Betriebe ergeben bzw. ergaben sich eine Reihe von Kommunikationsschwierigkeiten auf den Beschaffungs- bzw. den Absatzmärkten. Diese Probleme sind zum Teil das Ergebnis des Einflusses unabhängiger Variablen, - nämlich der Veränderung der Kommunikationsbedingungen in der Stadt insgesamt - und zum anderen als abhängige Größen anzusprechen, die aus der jeweiligen betrieblichen Umsatzausweitung und der Erhöhung und Veränderung des Kommunikationsvolumens der Betriebe im Zuge der Veränderung von Marktstrategien resultiert.

Diese Probleme, die neben den Flächenproblemen den zweiten umfassenden Problemzusammenhang betreffen, der für das Standortverhalten von unmittelbarer Relevanz ist, zeigten sich - ganz global - in allen drei untersuchten Betrieben. Es ergab sich allerdings die Notwendigkeit, die Kommunikationsprobleme und die daraus resultierenden Konsequenzen getrennt für die Beschaffungs- und Absatzmärkte zu untersuchen, die sehr unterschiedliche Strukturen und Zusammenhänge aufweisen.

2. Betrachtet man zunächst die Beschaffungsmärkte, so zeigt sich, daß mit der Zunahme des Umsatzvolumens auch die Häufigkeit der Lieferungen von den Produktionsbetrieben zugenommen hat, was bei der starken Auslastung des vorhandenen Verkehrsraums zu erheblichen Zugänglichkeits- und vor allem Ladeproblemen führt.

Die Beziehungen auf den Beschaffungsmärkten unterscheiden sich bei den drei untersuchten Betrieben nicht sehr erheblich. Alle drei Großhandelsbetriebe haben Anlieferbeziehungen, die über die ganze Bundesrepublik reichen. In keinem Fall liegt der Schwerpunkt der Lieferbeziehungen in oder in der Umgebung von München.



Betrieb E (Kraftfahrzeug-Ersatzteile und Werkstättenbedarf) unterscheidet sich von den beiden anderen insofern, als er eigene Produktionsbetriebe hat und auch von diesen Betrieben - die ebenfalls außerhalb Münchens liegen - beliefert wird.

Die gesamten Lieferbeziehungen werden in diesem Betrieb mit Lkws abgewickelt; die ungefähre Zahl der täglich anfahren den Lkws lag zwischen 20 und 30. Es sind dies im Regelfall Lkws mit Erzeugnissen, die entweder aus den eigenen Werken oder von den Herstellerfirmen im ganzen Bundesgebiet kommen. Dabei werden die einzelnen Filialen - soweit es sich um größere Posten handelt - direkt beliefert. Alle übrigen Posten werden mit firmeneigenen Fahrzeugen vom Hauptlager an die Filialen transportiert.

Genau wie bei Betrieb E haben auch beim Betrieb F Münchner Lieferfirmen praktisch keine Bedeutung; der überwiegende Teil der Lieferungen erfolgt von Firmen aus dem übrigen Bundesgebiet. Bei dieser Firma - im Bereich des Sanitärgrößhandels - ist dabei zu beachten, daß sich in der letzten Zeit eine Umorientierung von der Schiene auf die Straße ergeben hat, obwohl offensichtlich die Schiene nach wie vor die billigere Transportmöglichkeit darstellt. Während früher, insbesondere vor dem Krieg, der Hauptteil des Liefervolumens über die Eisenbahn abgewickelt wurde, stellt heute der Lkw das Hauptlieferfahrzeug auch für längere Strecken dar.

Mit dieser Umorientierung ging auch die Bedeutung des eigenen Gleisanschlusses, über den die Firma in ihrem Außenlager verfügt, zurück. Insgesamt werden in München pro Tag 8 - 10 Lkw-Züge mit etwa 30 bis 40 Tonnen entladen. Ein Teil davon, der aber wesentlich darunter liegen dürfte, geht an den hier infrage stehenden Standort im Bereich der Schwanthalerstraße. Dabei ist zu beachten, daß an diesem Standort nur Kleinteile gelagert werden und größere Teile im Außenlager gelagert und auch dahin geliefert werden.

-22-

Einen wesentlichen Vorteil der Belieferung mit Lkw stellt die Möglichkeit dar, das Material direkt vom Hersteller an die weiterverarbeitenden Firmen zu liefern. Diese Form der Lieferung, bei der keine Zwischenlagerungen notwendig sind, macht einen wichtigen Teil des Geschäftsvolumens dieses Unternehmens aus.

Auch beim Betrieb G. (Elektrogroßhandel und Einzelhandel) erfolgen die Lieferungen im Regelfall ebenfalls direkt ab Fabrik von den einzelnen Herstellerfirmen, wobei die Großgeräte und -teile in das Lager im Münchner Westend geliefert werden und nur die kleineren Geräte bzw. Muster und Ausstellungsstücke direkt in die Verkaufsräume kommen.

Die Lieferungen sind soweit das möglich ist, geplant, d.h. bei der Bestellung wird eine bestimmte Lieferzeit vorge-schrieben, die allerdings in der Praxis zum Teil nicht ein-gehalten werden kann.

Damit will die Firma verhindern, daß sich gleichzeitig mehrere Lkws in dem relativ kleinen Ladehof stauen.

Zwar ist im Lager im Westend ein Gleisanschluß vorhanden, doch spielt die Lieferung per Eisenbahn im Augenblick nur mehr eine untergeordnete Rolle. Bereits bei der Gründung der Firma im Jahr 1920 erfolgte nur etwa die Hälfte der Lieferungen - die damals alle in das Stammhaus im Bereich der Schwanthalerstraße gingen - über die Eisenbahn. Der Rest wurde bereits zu diesem Zeitpunkt von Fuhrunternehmen und später auch von Lkws durchgeführt. Für den Anlieferverkehr war die Lage in Bahnhofsnähe - zumindest bei Gründung der Firma - noch von Bedeutung.

3. Die Beziehungen zu den Beschaffungsmärkten, d.h. konkret zu den Lieferanten, sind für die hier untersuchten Betriebe von entscheidender Bedeutung, da sie auf eine permanente Belieferung angewiesen sind. Die Lieferfrequenz hat in den

-23-

letzten Jahren zugenommen, was mit zwei Größen zusammenhängt, nämlich auf der einen Seite mit dem Lagervolumen und auf der anderen Seite mit dem Lagerumschlag, d.h. mit dem Absatz. Als These könnte formuliert werden: Je kleiner die Lagerflächen im Verhältnis zum Umschlag sind, um so stärker ist die Firma auf eine permanente Belieferung, d.h. hohe Lieferfrequenzen, angewiesen.

In dieser Situation befinden bzw. befanden sich alle drei Unternehmen; aufgrund räumlicher Ausdehnungsschwierigkeiten, hoher qm-Mieten u.ä. bereits oben angesprochener Größen waren und sind die Lagerflächen auf ein bestimmtes Volumen beschränkt. Jede Erhöhung des Umsatzvolumens muß daher eine Erhöhung der Lagerumschlaggeschwindigkeit und damit notwendig eine Erhöhung der Lieferfrequenzen nach sich ziehen.

Die Zugängigkeit des Betriebsstandortes und die Möglichkeit der Entladung der Anlieferfahrzeuge ist also für die Firmen nicht ein relativ selten auftretendes Problem, sondern eine permanente Notwendigkeit. Fällt die Belieferungsmöglichkeit aus irgendwelchen Gründen auch nur für wenige Tage aus, so ergibt das unabsehbare Schwierigkeiten im Geschäftsablauf, da sich die Lager - zumindest bei einer ganzen Reihe von Produkten - relativ schnell erschöpfen.

Dies gilt insbesondere für spezifische Zeitpunkte, da alle drei Betriebe sehr starke Saisonschwankungen in ihren Absatzkurven haben und damit zu bestimmten Zeiten besonders stark auf Lieferungen angewiesen sind.

Bei der Firma E. liegen diese Umsatzspitzen insbesondere im Herbst und im Frühjahr, wenn die Kraftfahrzeuge auf Winterbetrieb umgestellt werden bzw. wenn das Zubehörgeschäft ansteigt.

Bei den Betrieben F. und G. liegen die Spitzen etwa zwischen September und Januar, weil gerade in den Herbst- und Wintermonaten überdurchschnittlich viele Neubauten mit Innenaus-

stattungen und Installationen versehen werden. In diesen Spitzenzeiten ergeben sich zum Teil erhebliche Ladeprobleme; die anfahrenden Lkws können zum Teil erst nach einer Wartezeit entladen werden; die Anfahrt von Kunden wird erheblich gestört; die Zugänglichkeit der Standorte der Betriebe nimmt zu diesen Zeitpunkten immer stärker ab.

4. Auf den Absatzmärkten verschwindet die Orientierung auf den reinen Großhandel immer mehr und bleibt nur für ganz spezifische Produktbereiche erhalten; auslösende Faktoren sind hier auf der einen Seite die Veränderungen der Produkte selbst, die immer "problemloser" werden und auf der anderen Seite die Veränderungen in der Marktstruktur insgesamt, insbesondere durch den Wegfall der Preisbindung bei sehr vielen Produkten, die die hierarchische Beziehung Produktionsunternehmen - Großhandelsfirma - Einzelhändler - Privatkunde durchbrach und völlig andere Produktverteilungssysteme mit Ausklammerung von Zwischenhändlern hervorbrachten. Damit wurde für den Großhandel teilweise auch der Privatkunde als Abnehmer von Waren relevant.

Diese Entwicklung läßt sich bei den untersuchten Betrieben sehr deutlich demonstrieren; im einzelnen wurden folgende Marktstrategien sichtbar:

Bei dem Betrieb F. (Installationsbereich) ist ein noch weitgehend durchgängiges Verarbeitungsmonopol durch die konzessionierten Installateure gegeben, was bewirkt, daß die vorhandenen Marktbeziehungen - und damit die überwiegende Orientierung auf den Zwischenhandel - noch eine ganze Reihe von Jahren überdauern werden. Doch auch in diesem Bereich gibt es eine Tendenz, sich Produkte anzugliedern, die nicht originär dem Installationsbereich angehören und ein Zusatzgeschäft bilden. Gemeint ist hierbei die Aufnahme von Küchen und Kücheneinrichtungen in das Sortiment, der in letzter Zeit bereits die Aufnahme von Spülmaschinen und ähnlicher Elektrogeräte gefolgt ist.

Deutlicher zeigt sich diese Entwicklung bei dem Betrieb G. (Elektrobereich). Dort ging man bereits zu Beginn der 50er Jahre dazu über, neben dem Großhandelsbereich einen Einzelhandelsbetrieb zu eröffnen, in dem insbesondere Elektrokleingeräte angeboten werden. Die Privatkunden machen - in Relation zu den Kunden im Großhandel - etwa 50 % der Gesamtkundenzahl des Hauses aus; Informationen über den Anteil am Umsatzvolumen waren leider nicht zu erhalten.

Eine wesentliche Größe, die die Einrichtung des Einzelhandelsbetriebs möglich machte, waren die spezifischen Eigenschaften der vertriebenen Waren. In diesem Bereich ist weitgehend eine Selbstaufstellung und Inbetriebnahme der Geräte durch die Kunden möglich. Lediglich bei komplexeren Geräten (Waschmaschinen, Spülmaschinen etc.) muß eine Installation vorgenommen werden bzw. eine erste Inbetriebnahme durch einen Handwerker erfolgen.

Der Aufbau des Einzelhandelsbetriebs machte den Ausbau der zum Teil bereits im Großhandelsbereich vorhandenen Ausstellungsflächen notwendig; zusätzlich mußte eine Reparaturabteilung aufgebaut werden. Insgesamt veränderte sich die Marktorientierung des Betriebs ganz erheblich.

Mit der Orientierung auf Privatkunden veränderte sich die Konkurrenzsituation; die entscheidenden Konkurrenzunternehmen für den Einzelhandelsbereich sind gegenwärtig die Kaufhäuser und Elektroeinzelhandelsgeschäfte in der City. Dies dürfte wohl auch einer der wesentlichsten Gründe dafür sein, daß die Firma gegenwärtig noch nicht an eine Standortveränderung denkt, obwohl die vorhandenen Flächen weitgehend ausgelastet sind und neue Flächen gegenwärtig nicht zur Verfügung stehen.

Allerdings wurden bereits insofern Anpassungen an den Standort vorgenommen, als größere Elektrogeräte von den Privat-



kunden am Hauptstandort des Unternehmens nur besichtigt und gekauft werden können, dann aber direkt ab dem Außenlager im Westend an die Kunden geliefert werden. Eine derartige Strategie ist allerdings nur in dem Einzelhandelsbereich möglich, in dem die Kunden in den meisten Fällen nicht auf einer sofortigen Nutzung der Geräte bestehen.

Der Betrieb E. nähert sich - das kann hier nur als eine These angeführt werden - von einer ganz anderen Seite her immer näher dem Einzelhandelsbereich an. Dort wird versucht, durch die Aufnahme zusätzlicher Produkte zum Kraftfahrzeugzubehör und zum Werkzeug und Werkzeugmaschinenbereich, wie Haushaltsgeräte, Gartenmöbel, Sportgeräte u.ä. bei dem mehr oder weniger konstant gehaltenen Kundenstamm, also zumindest vorerst, noch weiter im Bereich der traditionellen Großhandelskunden - das Absatzvolumen zu erhöhen.

5. Diese Strategien auf dem Absatzmarkt von der Sortiments-erweiterung bis zur Öffnung für Privatkunden zeigt deutlich, daß der traditionelle Großhandelsbetrieb sich in einer Phase der Umstrukturierung und insbesondere der Umorientierung auf dem Absatzmarkt befindet. Diese Veränderungen haben nicht zuletzt Konsequenzen für das Standortverhalten bzw. werden sobald diese Veränderung fortgeschritten ist, erhebliche Konsequenzen haben müssen, da damit auch eine Veränderung der Struktur der Kunden und der Besuchsfrequenzen verbunden sein dürfte.

Die Veränderungen, die sich für die Absatzmarktbeziehungen aus diesen Umorientierungen ergeben können, dürften denen der Einzelhandelsunternehmen entsprechen; es kann hier auf das entsprechende Kapitel in diesem Bericht verwiesen werden. Welche Konsequenzen diese Umorientierungen im einzelnen haben werden, ist gegenwärtig kaum zu sagen. Es erscheint aber doch von Bedeutung, daß zwei der untersuchten Betriebe - wie weiter oben bereits beschrieben wurde - eine Standortwahl getroffen haben, die der der Warengroßmärkte mit schwergewichtiger Orientierung auf den Autoverkehr weitgehend entspricht.

6. Die Zunahme der Absatzmarktbeziehungen und des Absatzes gehen im Großhandelsbereich keineswegs nur auf eine Zunahme der Kunden bzw. auf eine Zunahme der insgesamt verbrauchten Produkte allein zurück, sondern sind Konsequenz eines Strukturwandels, der sich bei eben diesen Kunden vollzogen hat.

Während der Handwerksbetrieb noch vor dem Kriege über größere eigene Lager verfügte, und dies aufgrund der relativ geringen Produktdifferenzierung ohne den Einsatz größerer Kapitalmengen möglich war, hat die zunehmende Produktdifferenzierung bereits in den 50er Jahren zu einem Abbau dieser Lagerhaltung bei den Handwerkern geführt. Auf der einen Seite ging damit das bei den Handwerkern in die Lagerhaltung investierte Kapital zurück, was auf der anderen Seite die Konsequenz hatte, daß die Absatzmarktbeziehungen der Handwerker zu den Großhandelsbetrieben intensiviert werden mußten. Die Erhöhung der Häufigkeit der Kontakte zwischen Handwerkern und Großhandel führte damit zwangsläufig zur Entstehung von Kommunikationsproblemen und häufig auch zu einer Ausweitung des Umsatzes im Großhandel, der sich in einem größeren Lagerumschlag bzw. in der Notwendigkeit niederschlug, die Lagerflächen auszuweiten.

7. Alle drei untersuchten Firmen haben erhebliche Probleme in bezug auf den Absatz ihrer Waren, die sich vor allen Dingen in der Erreichbarkeit der Standorte für die Kunden äußern. Diese Erreichbarkeit ist in den letzten Jahren permanent gesunken, und konnte auch mithilfe von Anpassungsmaßnahmen - auf die weiter unten noch eingegangen wird - kaum verbessert werden.

Entscheidend für diese Problematik ist, daß die Kunden im Großhandelsbereich, bei denen es sich im wesentlichen um Handwerker und Gewerbetreibende handelt, schon seit je her das Kraftfahrzeug als Hauptverkehrsmittel benutzen. Die Intensivierung dieser Beziehungen durch den Abbau der Lager bei den Handwerkern hat diese Probleme noch zusätzlich verstärkt.

-28-

Die Betriebe, die sich schwerpunktmäßig weiter auf diesen Kundenkreis hin orientieren, haben mit der Verlegung ihres Standortes an die Peripherie letztlich auch Lösungsmöglichkeiten für dieses Erreichbarkeitsproblem gefunden.

Es ist bezeichnend, daß der Betrieb, der neben dem Großhandelsbereich auch eine Einzelhandelsabteilung eröffnet hat, weiter an seinem Standort in dem City-Randbereich festhält, weil die Kunden im Einzelhandel nicht ausschließlich mit dem Kraftfahrzeug, sondern zu einem erheblichen Teil auch mit den öffentlichen Massenverkehrsmitteln fahren und der Betrieb für diese Kunden erreichbar sein will.

Ingrunde zeigt sich auch hier eine Polarisierung wie sie im Einzelhandelsbereich etwa durch die Polarisierung zwischen traditionellen Kaufhäusern und Warengroßmärkten gegeben ist; nur geht diese Polarisierung zum Teil auf andere Marktorientierungen zurück.

### 2.3. Arbeitsmarktp Probleme

1. Die untersuchten Betriebe haben an ihrem Standort spezifische Arbeitsmarktbeziehungen aufgebaut; sie haben zum Teil eine sehr hohe Zugänglichkeit im Massenverkehrssystem und damit ein Arbeitsmarkteinzugsgebiet, das weit in die Außenbezirke und das Umland reicht (S-Bahn-Bereich). Die Weiträumigkeit der Arbeitsmarktbeziehungen resultiert zu einem Teil daraus, daß Arbeitnehmer unter Bezug auf die an den Betriebsstandorten gegebenen Kommunikationsbedingungen ihren Wohnsitz verlegt haben.

Dies gilt insbesondere für die Betriebe F und G, die seit Jahrzehnten den gleichen Standort haben, der darüber hinaus sehr nahe am Hauptbahnhof liegt. Damit war für die Beschäftigten die Möglichkeit gegeben, auch aus relativ großen Entfernungen schnell ohne weitere Probleme (Parkplatzmangel) den Betrieb erreichen zu können, d.h. der Betriebsstandort hatte eine außerordentlich hohe Zugänglichkeit aus der Region München. Nahezu ein Viertel bis ein Fünftel der Beschäftigten des Betriebs G kommen aus dem weiteren S-Bahn-Bereich.

Die Betriebe F und G haben keine Maßnahmen getroffen, um die Zugänglichkeit auch im Individualverkehr für ihre Beschäftigten zu verbessern. Nur der Betrieb E, der nicht so nahe am S-Bahn-System liegt, hat für Beschäftigte eigene Parkplätze geschaffen - allerdings erst an seinem neuen Standort.

2. Die betrieblichen Arbeitsmarktbeziehungen wirken stabilisierend auf den Betriebsstandort. Da sich die Beschäftigten weitgehend auf den gegenwärtigen Standort des Unternehmens hin orientiert haben, können sich bei einem Standortwechsel Schwierigkeiten auf dem Arbeitskräftesektor ergeben. Verhaltensrelevant wird diese Größe vor allen Dingen deshalb, weil bei den Betrieben in der Situation allgemeiner Arbeitskräfteknappheit durchgängig - ohne daß im einzelnen Erfahrungen vorliegen - Befürchtungen in dieser Richtung bestehen.

Nur im Falle des Betriebes E bestanden hier kaum Schwierigkeiten und Befürchtungen. Dies hat eine ganze Reihe von Gründen, wobei die wichtigsten sind, daß durch die Zusammenlegung der verschiedenen Betriebsteile durch Einsparung von Doppelfunktionen hier ein leichter Personalüberschuß vorhanden war, und zum anderen der neue Standort in einer nicht entscheidenden Distanz zu den alten Standorten des Betriebes lag. Beim Standortwechsel sind dann auch keine Schwierigkeiten im Sinne von Personalverlusten aufgetreten.

Wesentlich relevanter ist diese Größe dagegen für die beiden Betriebe im traditionellen Großhandelsbereich der Schwanthalerstraße. Im Falle des Betriebes F. der in Kürze seinen Standort verlegen wird, erwartet die Geschäftsleitung Probleme mit den Arbeitskräften, von denen bisher ein großer Teil aus dem S-Bahn-Bereich über den Hauptbahnhof anfährt. Doch wird angenommen, daß die Kündigungen aufgrund der Standortverlegung nicht allzu zahlreich sein werden, da die Arbeitskräfte großzügig bezahlt würden und aufgrund der hohen Arbeitsplatzsicherheit den weiteren Weg in Kauf nehmen würden, um bei der Firma verbleiben zu können.

Das relativ weite Beschäftigteneinzugsgebiet gilt auch für den Betrieb G; ca. 20 % der Beschäftigten sind Einpendler aus dem S-Bahn-Bereich. Diese Firma hat gegenwärtig mit Arbeitsmarktproblemen zu kämpfen, da qualifiziertes Personal mit differenzierten Spezialkenntnissen kaum mehr zu bekommen ist. Eine Standortverlegung wäre hier sicher mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, wenn das traditionelle Arbeitskräfteeinzugsgebiet verlassen wird.

3. Die These der stabilisierenden Wirkung der Arbeitsmarktbeziehungen bedarf somit einer Differenzierung insofern, als sie in der Bewertung bei betrieblichen Entscheidungen sichtlich tiefer angesetzt wird als etwa Probleme, die aus dem Flächenbedarf und den Absatzmarktbeziehungen resultieren, und zum anderen es innerbetrieblich eine ganze Reihe von Möglichkeiten zur Erhaltung der Beschäftigten gibt; hier werden vor al-



lem Mittel wie Anhebung des Lohnniveaus, Zusicherungen in bezug auf Arbeitsplätze und spezifische Tätigkeit durchgeführt. Ein zusätzlicher Anreiz besteht häufig darin, daß die räumlichen - und oft auch die organisatorischen - Arbeitsbedingungen sich im Zuge einer Standortverlagerung (Neubau!) verbessern.

Hier wäre noch auf einen Aspekt hinzuweisen, der allerdings nur hypothetisch formuliert werden kann, da keine empirischen Angaben verfügbar waren: Arbeitskräfteprobleme dürften - abgesehen von der permanenten Personalknappheit für qualifizierte Tätigkeiten - bei Standortveränderungen vor allen Dingen im Hinblick auf weniger qualifizierte Arbeitskräfte auftauchen, bei denen ein Wechsel von einem Betrieb zum anderen leicht möglich und mit keinen Qualifikationseinbußen verbunden ist. Im Bereich der hoch- und höherqualifizierten Arbeitskräfte stellt dagegen der betriebliche Erfahrungsbereich eine nicht zu vernachlässigende Qualifikation dar, die nicht ohne Not aufgegeben wird.

4. Der bei allen Betrieben vorhandene Arbeitskräftemangel wird bei einer Standortveränderung zum Teil beseitigt, zusätzlich entsteht aber - vor allem durch Rationalisierungsmaßnahmen - ein neuer, qualitativ vom alten verschiedener Arbeitskräftebedarf.

Dies wird im Falle des Betriebs E besonders deutlich. Dort war nach der Zusammenlegung der Betriebsteile ein Personalüberschuß vorhanden, der aus der vorher notwendigen doppelten Besetzung einzelner Funktionen und dem Verschwinden anderer Funktionen resultierte. Dieser Überschuß wurde abgebaut - allerdings ergab sich sofort ein neuer Personalbedarf, insbesondere an qualifizierten Fachkräften im EDV-Bereich, so daß die Gesamtzahl der Beschäftigten nahezu konstant blieb.

Damit wird deutlich, daß die vorhandenen Bedenken der Betriebe in bezug auf Fluktionssteigerung bei Standortverlegungen kaum begründet und offensichtlich auch gar nicht relevant sind, wenn mit der Standortveränderung eine einschneidende Strukturveränderung einhergeht. Die Perzeption dieses Tatbestandes durch die Betriebe könnte dann allerdings die bisher stabilisierende Funktion der Arbeitsmarktbeziehungen abbauen und damit die Neigung zur Standortveränderung erhöhen.

#### **2.4. Standortstrategien und Standortverhalten**

- 1. Bei allen untersuchten Betrieben im Großhandelsbereich wurde und wird zum Teil noch versucht, die Veränderungen in den Standortbedingungen durch innerbetriebliche Maßnahmen zu kompensieren; das gleiche gilt für Veränderungen, die aus dem Produktbereich resultieren, und solchen, deren Ursache in der Veränderung der Marktbeziehungen liegt. Diese adaptiven Prozesse lassen sich aus einer ganzen Reihe von betrieblichen Verhaltensweisen ableiten und wurden zum Teil bereits in den vorangegangenen Ausführungen beschrieben.**
  - Durch Umbauten und teilweise Neuerstellung von Gebäuden bzw. Anmieten zusätzlicher Flächen wird versucht, den aus der Produktdifferenzierung und aus der Zunahme des Personals resultierenden Flächenbedarf zu befriedigen; hier wurden bzw. werden allerdings immer deutlicher die vorhandenen Beschränkungen sichtbar;**
  - es wird weiter versucht, durch den Ausbau neuer, dezentral liegender Lagerplätze das Hauptlager zu entlasten bzw. durch einen Pendeldienst die Kommunikationsmöglichkeiten zwischen dem dezentralen Lager und dem Hauptlager zu erhöhen;**

- teilweise wird auch versucht, durch betriebliche Angebotsreduzierung ("Produktstraffung") die notwendigen Lagerflächen bzw. Ausstellungsflächen zu verringern;
- im Bereich der Kunden- und Lieferantenbeziehungen wird versucht, die Erreichbarkeit des Standortes zu erhöhen, primär durch die Anlage zusätzlicher Parkflächen und die Verbesserung der Lademöglichkeiten.

Derartige adaptive Verhaltensweisen tragen dazu bei, daß ein Standort - durch betriebliche Investitionen und den Aufbau bestimmter Organisationsprinzipien - stabilisiert und damit die für den Betrieb aufwendige und komplizierte Standortveränderung aufgeschoben wird.

2. Unmittelbar relevant für die Standortstrategien der untersuchten Betriebe ist das Verhalten der Konkurrenzbetriebe. Der Standort eines Betriebes wird dadurch aufgewertet, daß andere Betriebe, die einen ähnlichen Produktbereich vertreiben, in der Nähe liegen, weil damit für die Kunden Vergleichsmöglichkeiten gegeben sind, Sortimentsergänzungen möglich werden, und zu den anderen Betrieben zumindest in bezug auf die Kommunikationssituation - also die Zugänglichkeit - keine erheblichen Unterschiede bestehen. (Agglomerationseffekt).

Die Konkurrenz findet somit nur auf dem Produktsektor und nicht auch bei der Zugänglichkeit des Betriebs statt. Verlegen Konkurrenzbetriebe aber ihren Standort, so verlegen <sup>Sie</sup> auch die Konkurrenzbeziehungen auf eine andere - die räumliche - Dimension und zwingen die anderen Betriebe, ebenfalls Strategien in bezug auf die Erhöhung der Zugänglichkeit zu entwerfen. Die Standortverlagerungen nur einiger weniger Betriebe aus einem räumlich konzentrierten Gebiet, wie es für bestimmte Großhandelsbereiche bisher typisch war, kann daher als eine Art von Initialzündung für Standortveränderungen anderer Betriebe wirken.

Inwieweit dieser Konkurrenzaspekt relevant ist, hängt davon ab, in welcher Marktsituation sich das Unternehmen befindet. Zwei der untersuchten Betriebe standen in einer direkten Konkurrenzsituation mit anderen Betrieben; sie hatten zwar einen relativ hohen Marktanteil, doch können sie nicht als marktbeherrschende Unternehmen angesprochen werden. Für diese Betriebe war das Verhalten der Konkurrenz unmittelbar relevant; in einem Fall, in dem eine Standortverlegung bevorsteht, wurde auch explizit darauf hingewiesen, daß bereits eine ganze Reihe von Konkurrenzbetrieben den Standort verlassen hätten und verkehrsgünstigere Standorte am Stadtrand bezogen hätten; dies wurde u.a. als einer der Gründe für die eigene Standortverlegung angesprochen, da man befürchtete, daß die Kunden verstärkt diese leichter erreichbaren Standorte anfahren würden, so daß Umsatzeinbußen eintreten könnten.

Der andere Betrieb - der größte der untersuchten Betriebe - hatte dagegen keine so starke Orientierung auf die Konkurrenzbetriebe; dies zum einen deswegen, weil er - auch dies ist eine mögliche Strategie zur Kompensation von Konkurrenz in der räumlichen Dimension - über ein Filialnetz verfügt und schon von daher Vorteile gegenüber der Konkurrenz aufweist, zum anderen deshalb, weil er in seiner Branche nahezu marktbeherrschend ist.

3. Jeder Entschluß zu einer Standortveränderung im Großhandelsbereich bedeutet, daß der Betrieb aus dem City-Randgebiet weit nach außen - in die Nähe des Mittleren Ringes oder darüber hinaus - verlegt werden muß, da das Mietpreis- bzw. Quadratmeterpreis-Gefälle vom Stadttinnern in die Außenbezirke erst dort einen Wert erreicht hat, der einem Betrieb mit einem großen Bedarf an Lagerflächen eine Ansiedlung ermöglicht.

An den traditionellen Standorten der Betriebe ist eine Ausdehnung kaum mehr möglich, da dort Betriebe aus anderen Bereichen als Nachfrager nach Flächen auftreten, die aufgrund intensiverer Nutzung dieser Flächen höhere Mieten bzw. Quadratmeterpreise bezahlen können.

Diese Problematik zeigt sich insbesondere deutlich im Fall des Betriebes F; hier gingen der Entscheidung über den Standortwechsel sehr lange Überlegungen voraus; erst das Beispiel anderer Betriebe und insbesondere erfolgreiche Standortverlagerungen an den Stadtrand bei Schwesterbetrieben in anderen westdeutschen Städten gaben den Ausschlag für die Entscheidung, den Betrieb an den Stadtrand zu verlegen, was für diesen Betrieb eine Abkehr von einer Jahrzehnte alten Standortpolitik bedeutete. Es mag bezeichnend sein, daß ein derartiger Entschluß erst nach einer Verjüngung der Betriebsleitung möglich wurde, die die Notwendigkeit dieses Schrittes sah und auch die nötige "Dynamik" entwickelte. Ähnliche Probleme und Verhaltensweisen sind auch in den anderen von uns untersuchten Bereichen zu finden.

4. Die Unternehmensspitzen in den untersuchten Großhandelsbetrieben gehen von integrationistischen Vorstellungen aus, die das Standortverhalten und die Möglichkeit des Standortverhaltens prinzipiell beeinflussen. Diese integrationistische Vorstellung besteht darin, daß die Lager bzw. Teile der Lager und die Verwaltung als eine Einheit gesehen werden, deren räumliche Trennung aus Gründen des Betriebsablaufs, der innerbetrieblichen Kommunikation usw. nicht möglich ist.

Diese These läßt sich mit dem Material aus allen drei Betriebsfallstudien belegen; in allen Fällen ging die Betriebsleitung davon aus, daß eine Standortdifferenzierung auf keinen Fall möglich und auch nicht sinnvoll sei. Im Falle des Unternehmens E genauso wie im Falle des Betriebs F wurde diese betriebliche Konzeption bei der Suche nach neuen Standorten festgehalten und dort durchgesetzt. Das Problem dabei ist, daß, unabhängig von den jeweiligen Vor- und Nachteilen, widersprüchliche Standortinteressen der beiden Betriebsteile Lager und Verwaltung berücksichtigt werden müssen, wobei eine konkrete Standortentscheidung wohl immer einen Kompromiß zwischen Vor- und Nachteilen für jeweils einen Betriebsteil beinhalten dürfte.



Die Standortinteressen der Betriebsteile Lager und Verwaltung können andeutungsweise folgendermaßen umschrieben werden:

- Zur Lagerhaltung werden große Flächen benötigt, der Kaufpreis bzw. die Miete für diese Flächen muß relativ niedrig sein, da diese Kosten als Lagerhaltungskosten direkt den Preis der Waren erhöhen bzw. den Gewinn schmälern und damit die Konkurrenzfähigkeit beeinflussen; zum anderen muß das Lager im Individualverkehrssystem leicht erreichbar sein, und es muß dazu Be- und Entlademöglichkeiten aufweisen.
- Die Verwaltung dagegen ist in viel stärkerem Maße arbeitsmarktorientiert; sie muß neben einer guten Erreichbarkeit im Individualverkehrssystem auch eine Erreichbarkeit im Massenverkehrssystem aufweisen.<sup>1)</sup>

Diese gegensätzlichen Orientierungen haben - nur in diesem Fallbeispiel kann auf eine längere Erfahrung am neuen Standort zurückgegriffen werden - im Betrieb E bereits zu ersten, wenn auch noch geringfügigen Schwierigkeiten geführt.

So ist zum Beispiel die Erreichbarkeit im Individualverkehrssystem zumindest zu bestimmten Tageszeiten relativ gering, da in der Umgebung hohe Verkehrsdichten und Stauungen vorhanden sind. Zum anderen ist die vorhandene Fläche bereits weitgehend ausgenutzt; es stehen keine baulichen Ausdehnungsmöglichkeiten mehr zur Verfügung. Zwar enthält das Hauptlager aufgrund der internen Flexibilitäten noch Ausdehnungsmöglichkeiten um ca. ein Drittel seiner Größe, doch läßt sich heute bereits absehen, wann der Zeitpunkt erreicht sein wird, an dem keine weitere Ausdehnung mehr möglich ist.

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel V über Industrieverwaltungen.

5. Diese integrationistischen Orientierungen, die in den von uns untersuchten Großhandelsbetrieben durchgängig waren, und die auch gar nicht infrage gestellt werden, haben - dies sei als weitere These formuliert - gegenwärtig sich tendenziell vermindernde funktionale Gründe, da zunehmend die innerbetrieblichen Abläufe der Rechnungsstellung, Kontenführung, Lagerbeobachtung usw. bei einer Standorttrennung über Datenfernverarbeitung gelöst werden können.

Direkte Kommunikation zwischen den verschiedenen Betriebsteilen - hier Lager und Verwaltung - ist nach der Umstellung auf eine mehr oder weniger integrierte Datenverarbeitung und Ablaufsteuerung nur mehr in einem viel geringeren Maß notwendig als ohne diese elektronischen Hilfsmittel. Die integrationistische Orientierung stammt aus einer Zeit, in der diese Möglichkeiten noch nicht gegeben waren, und in der konkreter Datenfluß - Bestellzettel, Abrechnungen usw. - zwischen Lager und Verwaltung notwendig war.

In diesem Zusammenhang ist auch die nächste These zu sehen, die sich auf die - zum Teil in diesem Standortverhalten sich manifestierenden - betrieblichen Orientierungen richtet.

6. Betriebliche Orientierungen bei den untersuchten Betrieben in bezug auf den Standort bzw. betriebliche Belange schlechthin sind eher kurz- bis mittelfristig strukturiert; langfristige Entwicklungs- (und damit auch Standort-) strategien sind nur in beschränktem Umfang vorhanden.

Dies scheint vor allem in der nur relativ geringen Betriebsgröße der untersuchten Unternehmen zu liegen, in denen kaum eigene Abteilungen für Standortprobleme bzw. Zukunftsplanungen ausdifferenziert sind. Noch im stärksten Maß ist dies bei dem größten der untersuchten Betriebe (Betrieb E) der Fall, in dem zumindest Marketingabteilungen u.ä. bestehen. Dieser Betrieb hat auch die am weitesten in die Zukunft reichenden Überlegungen angestellt.

Diese These wird noch durch den Umstand gestützt, daß in den Betrieben kaum differenziertes Material über betriebliche Situationen der vergangenen Jahre zu erhalten ist; Vergangenes, sofern nicht mehr für die gegenwärtige Situation direkt relevant, entschwindet aus dem Bewußtsein der Betriebsführung und ist nur mehr in eher "anekdotischer" Form präsent.

7. Der Standort wurde bei den von uns untersuchten Betrieben im-  
grunde als eine nicht disponible Größe angesehen, die nur dann  
veränderbar wird, wenn sich erhebliche betriebliche Funktions-  
mängel abzeichnen, die Rückschläge auf Umsatz und Gewinn be-  
fürchten lassen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Betrieb E.

Eine Standortveränderung wurde dort erst in dem Augenblick kon-  
kret, in dem von außen her ein Anstoß gegeben wurde. Dieser An-  
stoß bestand darin, daß der Eigentümer des Geschäftshauses der  
Firma im Jahre 1966 den Mietvertrag aufkündigte. Damit wurde die  
Suche nach einem neuen Standort aktuell, obwohl bereits seit  
Anfang der 60er Jahre bei der Firmenleitung die generelle Ab-  
sicht bestand, ein geeignetes Grundstück zu suchen und dort  
selbst zu bauen, um die zentralen Abteilungen des Unternehmens  
an einem einzigen Standort unterbringen zu können.

Darüber hinaus war es nicht möglich, detailliertere Angaben über  
die Standortbedingungen und die betrieblichen Strukturbedingun-  
gen an dem alten Standort zu erhalten; in ähnlicher Weise gilt  
dies auch für die anderen untersuchten Betriebe, wo es nur un-  
ter sehr großen Schwierigkeiten möglich war, Angaben über die  
Struktur des Unternehmens aus früheren Jahren zu erhalten.

8. Bei dem Prozeß der Suche nach einem neuen Standort wurde in den  
untersuchten Betrieben kaum systematisch vorgegangen; über Ange-  
bote wurde mehr oder weniger ad-hoc entschieden. Die entschei-  
denden Kriterien für die Auswahl waren auf der einen Seite aus-  
reichende Flächen zu einem tragbaren Preis und zum anderen die

Anbindung an das Verkehrsnetz insbesondere an das Straßennetz. Dazu kam noch, daß in den von uns untersuchten Fällen Präferenzen für bestimmte sehr global gefasste Stadtgebiete vorhanden waren.

Die Standortsuche beim Betrieb E ging etwa von der Voraussetzung aus, daß eine Fläche von etwa 5.000 qm im südlichen Bereich Münchens außerhalb des Mittleren Rings gefunden werden sollte. Angebotene Grundstücke wurden vom Besitzer der Firma inspiziert und nach aus der unmittelbaren Anschauung abgeleiteten Kriterien bewertet. Gekauft wurde dann schließlich ein Grundstück, das anlässlich einer Besichtigungsfahrt mehr oder weniger zufällig entdeckt wurde, das die doppelte Quadratmeter-Zahl des ursprünglich gesuchten aufwies und das noch dazu sehr viel näher in der Innenstadt, nämlich direkt am Mittleren Ring lag. Die Standortbedingungen an diesem Grundstück wurden nicht näher untersucht, insbesondere wurden keine Überlegungen dahingehend angestellt, welche Auswirkungen die Verkehrsbelastung des Mittleren Rings und seine Veränderung für die Erreichbarkeit der Firma bedeutete. Diese - doch sehr wenig detaillierten Informationen bildeten die Grundlage für die Entscheidung über ein Projekt mit einer Gesamtnutzfläche von ca. 35.000 qm, das von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Entwicklung und die Entwicklungsmöglichkeiten der Firma war.

Gegenwärtig zeigen sich bereits erste Probleme, so nimmt die Zugänglichkeit für die Kunden und Lieferanten zu den Hauptverkehrszeiten und im Sommerreiseverkehr sehr stark ab; dazu kommt, daß mehr oder weniger absehbar ist, wann die vorhandene Lagerfläche nicht mehr ausreichen wird, obwohl die gesamte Grundstücksfläche - wie schon erwähnt - etwa doppelt so groß ist als die ursprünglich gesuchte.

Sehr viel weitreichender waren offensichtlich die Überlegungen bei der Firma F., die von zwei Kriterien für die Lage des neuen Standorts ausging, nämlich

-40-

- o eine ausreichende Größe des Grundstücks
- o ein angemessener Grundstückspreis, wobei ein Preis von weniger als DM 500,-- pro qm als notwendig betrachtet wurde.

Grundbedingung war dabei auch, daß das Grundstück den Aufbau von Lager und Verwaltung zusammen erlauben sollte.

Ausgewählt wurde schließlich ein Grundstück von 30.000 qm; diese Größe bietet für den Betrieb die Möglichkeit einer Verdrei- bis Vervierfachung der Beschäftigtenzahl bzw. des Umsatzes, das für die nächsten Jahre bzw. Jahrzehnte als ausreichend betrachtet wird.

Das ausgewählte Grundstück liegt außerhalb der Stadt an einer Ausfallstraße und hat Gleisanschluß. Es wurde aus einer Zahl von Alternativen ausgewählt, wobei insbesondere der Grundstückspreis von Bedeutung war. Das Problem der Erreichbarkeit stellte sich bei diesem Grundstück offensichtlich nicht, obwohl anzunehmen ist, daß insbesondere zu Zeiten des Berufsverkehrs auch hier Probleme auftauchen können. Weitere Aussagen können gegenwärtig noch nicht gemacht werden, da der Neubau bzw. der Umzug der Firma noch nicht erfolgt ist.



### 3. Konsequenzen

Es ist relativ schwierig, die Konsequenzen des oben dargestellten Verhaltens der untersuchten Großhandelsbetriebe für die Stadt als übergeordnete Funktionseinheit abzuleiten. Es ist dies auf der einen Seite ein Problem der Generalisierung aus im wesentlichen qualitativen Material und zum anderen ein Problem der Information, da ja die objektiven Standortbedingungen nicht erhoben werden konnten; das gleiche gilt für die Veränderung dieser Bedingungen aufgrund des Standortverhaltens der Betriebe.

Trotzdem zeichnen sich drei als wesentlich anzusehende Konsequenzen des betrieblichen Verhaltens in den von uns untersuchten Bereichen ab:

- Es ist dies auf der einen Seite eine offensichtlich vorhandene Tendenz der Abwanderung der Großhandelsbetriebe aus den citynahen Bereichen der Stadt aufgrund der Strukturveränderungen bzw. der Veränderungsmöglichkeiten in den Betrieben und generell der Veränderung der Standortbedingungen;
- die aufgrund der individuellen Entscheidung der Betriebe über die Alternativstandorte zu erwartende Standortdispersion im Großhandel (es stehen keine eindeutigen Alternativen zur Verfügung, so daß eine erneute Konzentration wie in den traditionellen Großhandelsbereichen nicht zu erwarten ist);
- weiter zeichnet sich ab eine Strukturveränderung der Betriebe bzw. des Großhandels generell, der sich in einer Ausdehnung der Marktbeziehungen in Richtung Einzelhandel und in einer Veränderung des Sortiments in Richtung Warengroßmärkte ausdrückt. Damit verändert sich aber selbst wieder der Standortbedarf der Betriebe, woraus neue Probleme resultieren können.

-42-

Aus diesem Verhalten resultieren zunächst entscheidende Strukturveränderungen citynaher Bereiche, wobei mit einer Ersetzung des Großhandels durch Verwaltung und Einzelhandel, möglicherweise, wie im Falle des Betriebes F, durch Apartmentbauten zu rechnen ist. Andererseits ergeben sich auch erhebliche Veränderungen in den Randgebieten durch den Zuwachs an Arbeitsplätzen und das damit zunehmende Verkehrsvolumen, das die Kommunikationsbedingungen in diesen Gebieten in kurzer Zeit entscheidend verändern kann.

Entscheidend scheint uns zu sein, daß diese Veränderungen in hohem Maße unkontrolliert verlaufen, d.h. von seiten der Stadt zwar "Vorgaben" - sowohl in bezug auf die Veränderung der Standortbedingungen im citynahen Bereich als auch in bezug auf die Verkehrserschließung der Außengebiete - vorhanden sind, die jedoch kaum intendierte Konsequenzen für das betriebliche Standortverhalten haben. Wir werden auf diesen Problemkomplex in einem abschließenden Kapitel, das sich auf alle untersuchten Betriebe bezieht, noch zurückkommen.

### III. Banken

#### 1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe

##### 1.1. Zur Auswahl

München ist in der BRD - neben Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg - ein wichtiger Bankplatz. Seine Bedeutung resultiert vor allem daraus, daß hier der Hauptsitz einiger großer Regionalbanken ist, die auch internationale Bedeutung erreicht haben. So entfielen von einer Bilanzsumme von ca. 600 Milliarden DM im Jahre 1968 bei deutschen Banken etwa 10 % auf Münchner Banken und Sparkassen.<sup>1)</sup>

Die Bedeutung der Münchner Banken drückt sich auch in der Zahl der in diesem Bereich Beschäftigten aus. Nach Schätzungen sind gegenwärtig in München ca. 20.000 Personen im Bankbereich beschäftigt.

Die Unterschiede zwischen verschiedenen Bankunternehmen, was etwa die von ihnen getätigten Geschäfte, ihre Marktstrategien und Probleme betrifft, sind - wenn man von den kleineren Spezialbanken absieht - weitaus geringer, als etwa die Unterschiede bei Großhandelsbetrieben aus verschiedenen Produktbereichen. Die möglichen Angebotsformen der Banken sind beschränkt - praktisch alle größeren Banken sind gegenwärtig "Universalbanken", die alle möglichen Bankgeschäfte durchführen. Die Unterschiede liegen in diesem Bereich in den Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit und den daraus folgenden Konsequenzen für das betriebliche Verhalten, - vor allem auch für das Standortverhalten.

In der Untersuchung wurden nur Betriebe mit Hauptsitz in München ausgewählt, weil angenommen wurde, daß sich hier vorhandene Probleme am ehesten zeigen würden und

---

1) Vgl. dazu: Münchner Statistik, 1969, Heft 4, S. 248

-2-

vor allem auch ein direkter Kontakt mit den Entscheidungsträgern möglich war. Darüber hinaus hatte eine der in München ansässigen Banken bereits vor einiger Zeit wichtige Standortveränderungen vorgenommen, was eine Einbeziehung in die Auswahl nahelegte.

Aus diesen Gründen wurden zwei der in München ansässigen Regionalbanken und ein nur in München vertretenes Bankunternehmen, das einem überregionalen Bankenverband angeschlossen ist, ausgewählt.

## 1.2. Die untersuchten Betriebe

Es wurden insgesamt drei Bankbetriebe untersucht.

Der erste Betrieb, die Bank H, ist eine der ältesten Münchner Regionalbanken und zugleich eine der größten. Mit einer Bilanzsumme von (1969) mehr als 12 Milliarden DM stellt sie auch national ein bedeutendes Unternehmen dar. Gegenwärtig verfügt die Bank H, bei knapp 9000 Beschäftigten über mehr als 380 Niederlassungen in München und vorwiegend in Bayern. Die Hauptverwaltung liegt, zusammen mit der Münchner Bankhauptstelle im traditionellen Bankenviertel am nördlichen Rand der Münchner City.

Der zweite Betrieb, die Bank I, ist zwar wesentlich später gegründet (gegen Ende des 19. Jahrhunderts), zählt aber ebenso zu den großen Münchner Regionalbanken. Sie hat vor kurzer Zeit mit einer anderen Münchner Regionalbank fusioniert; allerdings bezieht sich unsere Analyse noch vorwiegend auf die Situation vor der Fusion.

Zu diesem Zeitpunkt betrug die Bilanzsumme etwas mehr als 9 Milliarden DM; sie hat sich durch die Fusion stark erhöht. Die Zahl der Niederlassungen liegt gegenwärtig bei ca. 300. Die Hauptverwaltung, zusammen mit der Hauptgeschäftsstelle liegt im Bankenviertel in der Nähe der Bank H.

-3-

Der dritte Betrieb, das Unternehmen K, ist in seinem Kundengeschäft nur auf die Stadt München orientiert. Es ist daneben einem überregionalen Verbund angeschlossen, der bundesweit die Geldgeschäfte zwischen den einzelnen, regional scharf abgegrenzten Mitgliedern und anderen Banken abwickelt. Dieses Unternehmen, Anfang des vorigen Jahrhunderts gegründet, befaßte sich ursprünglich nur mit der Verwaltung der Spareinlagen und hat erst in den letzten Jahren seinen Geschäftsbereich auf alle Leistungen ausgedehnt, die im Rahmen des Universalbankenkonzepts erbracht werden können. Der Bilanzsumme nach handelt es sich hier um das kleinste unter den ausgewählten Unternehmen (2,5 Milliarden DM im Jahre 1969), doch darf nicht übersehen werden, daß, bei insgesamt 80 Filialen und ca. 1500 Beschäftigten allein innerhalb der Stadt München ein wesentlicher Teil des örtlichen Spar- und Geldgeschäfts über dieses Unternehmen abgewickelt wird. Daneben ist auch die Bedeutung dieser Bank in der Finanzierung kommunaler Projekte groß. Die Hauptverwaltung liegt nicht im traditionellen Bankenviertel, sondern mehr im Osten der City; dort befindet sich ebenfalls die Hauptgeschäftsstelle.

### 1.3. Standorte und Standortprobleme

Die Standorte der untersuchten Betriebe im Bankenviertel, das insbesondere die "Altstadt-Nord" (Stadtbezirke 1 und 4)<sup>1)</sup> umfaßt, zeichnen sich durch ein hohes Maß an Zentralität aus. Sie liegen in der Nähe von Massenverkehrsmitteln und im Kern der radialen Erschließungssysteme; sie waren in der Vergangenheit auch im Individualverkehr gut zugänglich.

Das Bankenviertel stellt - neben der Massierung der Kaufhäuser und Einzelhandelsbetriebe und der Großhandelsbetriebe an anderen Stellen - eine auffallende Verdichtung von Betrieben mit ähnlichen Funktionen dar. Neben den schon genannten

---

1) Vgl. dazu: Soziographie der Münchener Stadtbezirke in: Münchner Statistik, Heft 3/4, 1964



-4-

Unternehmen finden sich dort auch die meisten Hauptstellen der überregionalen Großbanken, der Privatbanken und - etwas weiter gestreut - der internationalen (insbesondere amerikanischen) Banken.

Standortprobleme und Standortverhalten bei den Banken konzentrieren sich auf zwei Bereiche:

- o Die Standorte der zentralen Unternehmensleitungen und -verwaltungen, die traditionell im Stadtzentrum liegen, werden sowohl hinsichtlich der Ausdehnungsmöglichkeiten, als auch in bezug auf die kommunikativen Bedingungen problematisch;
- o im Zusammenhang mit Strukturveränderungen im Bankgeschäft stellt sich die Notwendigkeit der Ausdehnung der Filialnetze.

Zunächst wird auf den zweiten Problembereich eingegangen und im weiteren dann die internen und externen Einflüsse auf die Standortsituation der Unternehmenszentralen untersucht.

## 2. Marktstrategien und Standortverhalten im Bereich der Banken

### 2.1. Das Massengeschäft als neue Quelle der Kreditfinanzierung

Bis vor wenigen Jahren gab es im Bereich der Banken noch sehr unterschiedliche Marktstrategien; ein wesentlicher Teil der Bankunternehmen war mehr oder weniger ausschließlich auf die Zusammenarbeit mit Betrieben und Großkunden orientiert; nur wenige Bankbetriebe (insbesondere Sparkassen) betrieben vorwiegend das Geschäft mit den Spareinlagen kleiner und mittlerer Kunden.

Aus diesen unterschiedlichen Marktstrategien resultierte eine unterschiedliche Standortpolitik in bezug auf die Filialen, bei einer vorwiegenden Orientierung auf Betriebe war ein

kleines Filialnetz ausreichend, während bei der vorwiegenden Orientierung auf Privatkunden ein wesentlich umfangreicheres Filialnetz aufgebaut werden mußte. Ebenso unterschiedlich war die Bedeutung der Zentrale, die auf die Zusammenarbeit mit Betrieben orientierten Banken bauten eine differenzierte Zentralstelle auf, in der die Kunden möglichst alle vorkommenden Bankgeschäfte tätigen konnten, während sich die mehr auf Privatkunden spezialisierten Banken - deren Bedeutung etwa gemessen an dem Bilanzvolumen ohnehin geringer war, sich mit relativ kleinen Zentralstellen ohne große Leistungs differenzierung begnügten.

In allen Fällen war der anfallende Verwaltungsaufwand noch bis vor wenigen Jahren relativ gering. Der Aufwand der bei der Zusammenarbeit mit Betrieben entstand, tendierte in die Richtung auf spezifische Einzelaufgaben, die zum Teil relativ komplex waren und große Erfahrungen verlangten; die Betreuung der Sparkonten, bei denen relativ wenig Buchungen anfielen, waren zwar aufgrund der großen Zahl sehr aufwendig, bot aber aufgrund der geringen Komplexität der Vorgänge kaum Probleme.

Diese traditionelle Marktaufteilung auf dem Banksektor änderte sich Anfang der 60er Jahre immer mehr; nahezu alle Banken, deren Schwerpunkt traditionell auf der Zusammenarbeit mit Betrieben lag, änderten ihre Marktstrategien und interessierten sich zunehmend auch für Privatkunden.

1. In den letzten Jahren zeichnen sich bei den Banken Veränderungen der Strategien bei der Kreditfinanzierung ab, die sich vor allem mit dem Begriff des "Massengeschäfts" charakterisieren lassen.

Etwa seit Anfang der 60er Jahre ist in den Bilanzen der Banken eine rapide Zunahme des zur Finanzierung der wachsenden Wirtschaft notwendigen Kreditvolumens zu beobachten. Diese Zunahme wird deutlich aus der prozentualen Veränderung der Kreditforderungen an die Kunden bei den einzelnen Banken.

-6-

Als Beispiel sei hier die Bank H. herangezogen, wo sich der Bilanzposten "Forderungen an Kunden" zwischen den Jahren 1958 und 1969 um insgesamt 320 % von einer Milliarde auf ca. 4,2 Milliarden DM erhöhte. Auch wenn man von dieser Zunahme eine jährliche Inflationsrate von 3 - 4 % abzieht, bleiben noch erhebliche Zuwachsraten übrig. Ähnliche Prozentzahlen gelten - mit Einschränkungen - auch für die anderen Bankunternehmen.

Aus dem Problem der Finanzierung des stetig anwachsenden Kreditvolumens ergaben sich eine Reihe von Problemen, die erhebliche Umstrukturierungen im Bankgeschäft notwendig machten. Die traditionellen Strategien zur Finanzierung der Kredite an die Unternehmen, nämlich aus den in den Banken liegenden Spargeldern, den kurz- und mittelfristigen Einlagen der Betriebe, den Hypothekengeschäften usw. reichten sehr bald nur noch bedingt aus, um die Kreditanforderungen von seiten der Wirtschaft finanzieren zu können.

Anfang der 60er Jahre begannen daher die meisten Banken - und zwar weitgehend gleichzeitig - sich neue Kunden und Einlagen zu erschließen, nämlich die Arbeitnehmer, deren Einkommen in überdurchschnittlichem Maße gestiegen war und die deshalb zunehmend als Bankkunden interessant geworden waren.

Diese Orientierung auf das sog. Massengeschäft äußerte sich in einer zunehmenden Werbung für die Eröffnung von Gehaltskonten und Sparkonten sowie für lang- und mittelfristige Geldanlagen. Diese Marktstrategie, die von den deutschen Großbanken angeführt wurde, bedeutete ein teilweises Abgehen von den traditionellen Geschäftsprinzipien vieler Banken, die im wesentlichen darauf gerichtet waren, die Kredit- und sonstigen Geldprobleme der Betriebe zu lösen, Bankgeschäfte aller Art für einen relativ beschränkten Kundenkreis von Empfängern überdurchschnittlich hoher Einkommen durchzuführen und daneben noch das Geschäft mit langfristigen Einlagen zu betreiben.

2. Diese neue Geschäftspolitik der Banken war erfolgreich. Die Zahl der Kontokorrentkonten erhöhte sich sehr stark, die Spareinlagen nahmen ebenfalls in überdurchschnittlichem Maße zu. So stiegen etwa bei der Bank H. - für die anderen Banken gilt in etwa das gleiche - die Spareinlagen von 1958 - 1969 um insgesamt 430 % von 680 Millionen auf 3,6 Milliarden DM.

Neben den direkten Spareinlagen stand noch der "Bodensatz" aus den Kontokorrentkonten zur Kreditfinanzierung zur Verfügung, d.h. diejenigen Gelder, die am Monatsersten auf die Konten überwiesen werden, aber nicht sofort abgerufen, sondern einige Wochen, im Extremfall permanent auf den Konten stehen bleiben.

Aus diesem - im Prinzip täglich fälligen - Bodensatz sind in gewissem Umfang und in Kenntnis des Prozentsatzes, der im Regelfall abgerufen wird, ebenfalls Kreditmittel zu beschaffen, für die, und das ist entscheidend, nicht wie für die Spargelder teure Zinsen bezahlt werden müssen, sondern die vergleichsweise "billig" sind, da für Einlagen auf Kontokorrentkonten keine bzw. nur unbedeutende Zinssätze gezahlt werden.

3. Die Erschließung dieses neuen Kundenkreises als "Kreditgeber" für die Banken brachte eine generelle Ausweitung des Geschäftsanfalls mit sich. Die neuen Kunden nahmen auf der einen Seite die traditionellen Dienstleistungen der Bank (Überweisungen, Scheckverkehr) in Anspruch und entwickelten darüber hinaus auch einen zunehmenden Kreditbedarf.

Auch hier entwickelten die Banken neue Marktstrategien. Während in den 50er Jahren die Aufnahme eines Kleinkredits ohne ausreichende Sicherheiten und hohes Einkommen bei den Banken auf sehr große Schwierigkeiten stieß, wurde dieser Geschäftsbereich in den 60er Jahren sehr stark vereinfacht und in verstärktem Maß auch in der Werbung propagiert. Der "Kleinkreditsektor" weitete sich sehr schnell aus und wurde für die Banken zu einem ebenso profitablen wie auch risikolosen Geschäft, da die Vergabe von Kleinkrediten über die auf die

Kontokorrentkonten laufenden Einkommen der Kreditnehmer abgesichert werden konnten. Die Zinssätze in diesem Kreditbereich konnten - da der individuelle Kreditnehmer keinerlei Marktmacht, etwa im Gegensatz zu größeren Firmen hatte - relativ hoch angesetzt werden, so daß eine Rentabilität trotz des Arbeitsaufwands für die Bank erhalten blieb.

Die Bedeutung der Kleinkredite zeigen die Zahlen für die Bank H.; im Jahre 1969 entfielen von insgesamt 163.000 Kreditengagements knapp 70 % auf Ausleihungen bis zu 10.000 DM.

Diese Entwicklung darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß bei den meisten Banken nach wie vor die Wirtschaft der wichtigste Geschäftspartner ist. So entfielen im Falle der Bank H von dem gesamten Kreditvolumen im Jahr 1969 ca. 11 % auf private Kreditnehmer, der gesamte Rest dagegen auf den Betriebsbereich. Diese Zahlen sehen für die anderen von uns untersuchten Bankinstitute nicht erheblich anders aus; zum Teil stehen nur andere Kreditnehmer - etwa die öffentliche Hand - stärker im Vordergrund.

Es ist klar, daß mit diesen hier angestellten relativ kurzen Überlegungen und dem begrenzten Zahlenmaterial die Strukturveränderungen nur angedeutet werden können. Insbesondere dürfte der hier skizzierte Problemzusammenhang noch sehr viel komplexer sein, als hier dargestellt werden konnte.

## 2.2. Strategie im Massengeschäft: Filialnetzausweitung

1. Bei der von den Banken als bewußte Marktstrategie projizierten verstärkten Orientierungen auf das Massengeschäft erwies es sich als notwendig, eine starke Ausweitung der Zahl der Bankfilialen, Zweigstellen und Niederlassungen vorzunehmen.

Das Geschäft der Banken wurde mit der Orientierung auf eine große Zahl von Privatkunden immer mehr von einem "Bring"- zu einem "Hol"-Geschäft, d.h. während früher die Banken mehr oder weniger warten konnten, bis die Kunden auf sie zukamen, müssen sie gegenwärtig eher aggressive Strategien in der Werbung und im Bereich der Filialnetz- und Zweigstellenausdehnung verfolgen, um eine weitere



Ausdehnung des Einlagenvolumens zu erreichen. Noch bis in die frühen 60er Jahre entsprach das Selbstverständnis der Banken weitgehend den traditionellen Vorstellungen von der Bank als dem Partner der Wirtschaft. Die Banken hielten vorwiegend Kontakt zu Betrieben und zu einer kleinen Zahl von Privatkunden. Werbung, in dem Sinn, wie sie etwa die Konsumgüterindustrie betrieb, war zu diesem Zeitpunkt noch weitgehend verpönt.

Als Gegenpol zu dieser Bankenstrategie waren bereits damals die Sparkassen anzusehen, die sich seit ihrer Gründung im wesentlichen auf die Aufbewahrung und Vermehrung der Spargelder wenig finanzkräftiger Privatkunden einerseits und auf die Kreditvergabe an die öffentliche Hand andererseits spezialisiert hatten. Allerdings betrieben auch die Sparkassen zu diesem Zeitpunkt kein Massengeschäft im heutigen Sinne, da es sich bei den vorhandenen Konten vorwiegend um Sparkonten, bei denen nur relativ einfache Buchungsvorgänge (Ein- und Auszahlungen) anfielen, handelte. Die Konsequenz der andersartigen Marktstrategie der Sparkassen war, daß bereits zu einem frühen Zeitpunkt ein dichtes Netz von Zweigstellen aufgebaut war, das den Sparkassen bei der zunehmenden Orientierung auf das Massengeschäft heutiger Art strategische Vorteile einbrachte.

Ein Vergleich der Zweigstellen Münchner Banken im Stadtgebiet für die Jahre 1950 und 1969 zeigt folgendes Bild:

#### Die Zweigstellen Münchner Banken im Stadtgebiet

Quelle: Münchner Statistik, 1969, Heft 4, S. 242

	Anzahl der Zweigstellen		Zunahme	
	1950	Sept. 1969	absolut	in %
Deutsche Bank	3	30	27	900
Dresdner Bank	5	32	27	540
Commerzbank	-	18	18	.
Bank für Gemeinwirtschaft	-	6	6	.
Bay. Hypotheken- und Wechselbank	20	55	35	175
Bay. Vereinsbank	10	49	39	390
Bay. Staatsbank	-	21	21	.
Deutsche Spar- und Kreditbank	-	15	15	.
Bankhaus H. Aufhäuser	-	3	3	.
Bankh. Neuvians, Reuschel & Co.	-	15	15	.
Städt. Sparkasse München	24	75	51	213
Münchner Bank	-	12	12	.
Volksbank München	-	10	10	.
insgesamt	62	341	270	

-10-

Während im Jahre 1950 die drei überregionalen Großbanken insgesamt 8 und die drei wichtigsten Regionalbanken zusammen 30, insgesamt also 38 Zweigstellen hatten, brachte es zu diesem Zeitpunkt die Sparkasse bereits auf 24 Zweigstellen.

Die Zahl der Zweigstellen erhöhte sich mit dem Ende der 50er Jahre dann sehr schnell; im Jahre 1969 gab es im Stadtgebiet München insgesamt 341 Zweigstellen von Bankunternehmen.

Einer der Hauptgründe für den schnellen Aufbau eines ausgedehnten Zweigstellensystems bei den Banken und bei den Sparkassen war die Erfahrung, daß sowohl im Einlagensektor wie auch auf dem Sektor der Kleinkredite eine Ausweitung des Einlagen- bzw. Kreditvolumens bei den Privatkunden nur durch eine wachsende Zahl von Konten und Kunden und nicht durch eine Erhöhung der Einlagen bzw. Kredithöhen möglich war. Kredite und Einlagen wuchsen bestenfalls im Rahmen der Einkommensentwicklung, so daß die Banken, um eine raschere Ausweitung des Kredit- bzw. Einlagenvolumens zu erreichen, versuchen mußten, die Zahl ihrer Kunden zu vergrößern.

Das den Wettbewerb verstärkende Problem scheint zu sein, daß die Kunden aus Bequemlichkeit die am nächsten liegende Zweigstelle wählen, wobei der Name des Bankinstituts eine untergeordnete Rolle spielt. Das bedeutet, daß die Bank, die die meisten Filialen hat, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die meisten Kunden an sich binden kann.

Für den Aufbau des Filial- bzw. Zweigstellennetzes wurden daher von den Banken nur sehr allgemeine Standortstrategien entworfen; es wurden allerdings keine eigenen Abteilungen gegründet, die sich mit der Beurteilung und auch der Suche nach neuen Filialstandorten beschäftigten. Diese Funktion wurde von der Verwaltung bzw. von Stabsstellen ("Marktwirtschaftliche Abteilung") wahrgenommen.

2. Die Notwendigkeit des Aufbaus eines differenzierten Filialnetzes leitet sich in einer Großstadt wie München zusätzlich auch aus der Zunahme der räumlichen Ausdehnung der Stadt und der Verschlechterung der Kommunikationsmöglichkeiten ab.

-11-

Auf der einen Seite wurde die Innenstadt vor allem im Individualverkehr zunehmend schlechter erreichbar und zum anderen nahm die räumliche Ausdehnung durch den Bau von Wohnsiedlungen am Stadtrand immer mehr zu, so daß die Zeitdistanzen zwischen Wohn- bzw. Arbeitsplätzen der Kunden und den einzelnen Zweigstellen immer stärker anwuchsen.

Die gegenwärtigen Standortkonzepte beinhalten auf der einen Seite ein zunehmendes Vordrängen der Zweigstellen in die Wohngebiete, da dort eine gute Erreichbarkeit insbesondere für die Ehefrauen gegeben ist, die sehr häufig den kommunikationsintensiven Teil der Bankbeziehungen übernehmen. Auf der anderen Seite erscheint es aber auch notwendig, Filialen in der Nähe der Arbeitsstätten zu verlegen, um die Möglichkeit der Kontaktaufnahme vor bzw. nach Dienstschluß für Arbeitnehmer zu gewährleisten. Extremfälle in dieser Richtung sind Bankfilialen in größeren Betrieben, die den Beschäftigten z.B. in der Mittagspause die Erledigung von Bankgeschäften erlauben; auf der anderen Seite kommen die Bankunternehmen sehr nahe zum Kunden, indem sie Filialen in großen Wohnanlagen, wie z.B. Altenwohnheimen eröffnen.

Generell wichtig ist die sog. "optische Präsenz"; durch das Vorhandensein einer Vielzahl, im Stadtbild auffallender Zweigstellen soll "Omnipräsenz" suggeriert, Größe und Bedeutung der Bank dokumentiert werden, um das Vertrauen der Kunden zu erreichen. Primär ist jedoch die Nähe und - besonders betont - die Sichtbarkeit der Filialen, die man für die Gewinnung neuer Kunden als entscheidend hält. Daraus leiten sich auch spezifische Ausstattungsprinzipien wie Lichtreklamen, beleuchtete Schaufenster u.a. ab.

Das auf die Wohnbevölkerung orientierte Filialkonzept läßt sich im Falle des Bankbetriebs K sehr gut zeigen. Dieses Bankunternehmen war bereits traditionell sehr viel stärker auf den Kontakt mit einer großen Zahl von Kunden orientiert, obwohl es sich dabei nicht um ein Massengeschäft in dem Sinn handelte, daß sehr viele Buchungen usw. anfielen. Es war im wesentlichen ein Spargeschäft, d.h. die Kunden besuchten die Zweigstellen relativ selten; das volumenmäßig umfangreichste Geschäft waren die Einzahlungen und Auszahlungen auf die Sparkonten. In den letzten Jahren hat sich

-12-

diese Bank aus ihrem traditionellen Geschäftsbereich heraus auf Bereiche orientiert, die vorher bei ihr kaum eine Rolle spielten. Zum einen nahm die Zahl der Girokonten und damit die Zahl der Überweisungen etc. ("Massengeschäft") permanent zu, zum anderen bietet sie die Erledigung sämtlicher Bankgeschäfte an, die traditionell nur die Geschäftsbanken durchgeführt hatten.

Bei der Errichtung neuer Zweigstellen orientiert sich das Unternehmen K ganz Überwiegend an der Konzentration der Wohnbevölkerung in den verschiedenen Stadtteilen, vor allem auch in den größeren Neubaugebieten. Die Standorte werden im einzelnen nach möglichst guter Zugänglichkeit für Fußgänger ausgewählt, wobei man auch - jedoch durchaus untergeordnet, d.h. nur wenn keine allzu großen Schwierigkeiten zu überwinden sind - die Zugänglichkeit für Kraftfahrzeugbenutzer berücksichtigt. In ausgesprochenen Geschäftsstraßen oder Geschäftsvierteln werden dagegen keine Zweigstellen errichtet, da man die Erfahrung gemacht hat, daß die Geschäftsinhaber andere Banken bevorzugen.

Für die Banken H und I gilt dagegen, daß sie insbesondere auch in kleineren und mittleren Geschäftszentren Filialen eröffnen. Ansonsten werden die Zweigstellen und Filialen der untersuchten Banken generell - in Orientierung an der Wohnbevölkerung - möglichst in die Nähe von Postämtern, Einkaufszentren, Haltestellen oder Umsteigeknotenpunkten im öffentlichen Verkehrsmittelnetz usw. gelegt. Ziel ist, das Zweigstellen- bzw. Filialnetz möglichst dicht aufzubauen, um einem möglichst hohen Anteil der Bevölkerung einen leichten Zugang zu den einzelnen Bankstellen zu ermöglichen.

Eine vom deutschen Giroverband, dem die Bank H angeschlossen ist, herausgegebene Richtlinie, wonach auf etwa 14.000 Einwohner eine Zweigstelle kommen soll, hält dieses Unternehmen jedoch bis auf weiteres für München unrealistisch - insofern, als einerseits Zweigstellen bestehen, die Einzugsgebiete mit einer sehr viel höheren Bevölkerungszahl haben, andererseits auch solche vorhanden sind, bei denen diese Zahl nicht erreicht wird, wo man aber den Kunden die langen Wege ersparen will (Beispiel Vororte mit lockerer Bebauung u.ä.).

Die Mindestgröße einer Zweigstelle bzw. Filiale bemisst sich an der Höhe der Einlagen; diese Größe liegt etwa zwischen 3 bis 6 Millionen DM. Das Einzugsgebiet ist dabei sehr unterschiedlich, da es hier entscheidend auf die ökonomische Potenz der Bewohner ankommt.

Die Zweigstellen der Bank K werden in aller Regel auf eigenen Grundstücken durch das Unternehmen selbst erbaut. Nur in Ausnahmefällen oder als Übergangsregelung akzeptiert man angemietete Räume. Als Grund dafür wurde die Notwendigkeit hoher Flexibilität angegeben, d.h. es muß möglich sein, unter Umständen Zweigstellen zu schließen, wenn ein Wohngebiet in ein Geschäftsgebiet umgewandelt wird bzw. umgekehrt muß eine Erweiterung der Geschäftsräume ohne weiteres möglich sein, wenn der Geschäftsgang sich ausweitert. Diese Flexibilität werden jedoch durch das Anmieten, wobei ja in diesen Fällen relativ langfristige Mietverträge gemacht werden müssen, um eine Kündigung von seiten des Vermieters auszuschließen - unmöglich gemacht.

Bei den beiden anderen untersuchten Betrieben herrscht dagegen eher das Prinzip vor, Räumlichkeiten zu mieten. Hier scheint eine gewisse Unsicherheit in dem für diese Banken "neuen" Marktbereich eine Rolle zu spielen; man nimmt Unsicherheiten durch kürzere Mietverträge und mögliche Kündigungen in Kauf, um sich nicht zu stark räumlich und finanziell engagieren zu müssen.

3. Die oben explizierten Standortkonzepte ("optische Präsenz", möglichst schnelle Ausdehnung des Zweigstellen- und Filialnetzes, Expansion in Wohngebieten usw.) basieren auf einer relativ harten Konkurrenz um die Kunden. Diese Konkurrenz wird im wesentlichen mit Mitteln der Standortpolitik ausgetragen, d.h. durch den Aufbau neuer Filialen und nach dem Prinzip, neue Kunden durch kurze Distanzen zu den Bankbetrieben zu gewinnen und nicht so sehr durch in der Werbung herausgestellte unterschiedliche Konditionen oder sonstige spezifische "Leistungsangebote".



-14-

So ließen sich kaum grundlegende Unterschiede im Angebot der Banken feststellen; Zinssätze und Geschäftsbedingungen unterscheiden sich nur in Details. Dies bedeutet nicht, daß bei Betriebs- und Großkunden sehr wohl der Konkurrenzkampf über Konditionen ausgetragen wird.

Auf einigen Gebieten gibt es sogar allgemein verbindliche Absprachen, die regional fixiert werden; z.B. hat man sich im Raum München über die Öffnungszeiten geeinigt; nur eine Bank hat sich dieser Regelung nicht angeschlossen.

Die Konkurrenz im Massengeschäft zwischen verschiedenen Bankunternehmen wird offensichtlich nicht so sehr über Konditionen, als viel mehr über die Standortpolitik - vor allem über den Aufbau neuer Filialen - ausgetragen. Dafür spricht auch, daß in den Gesprächen zwar von "Marktbeobachtungen" gesprochen wurde, um die Konditionen der Konkurrenz kennenzulernen, doch erstrecken sich diese Marktbeobachtungen wohl viel eher auf die Beobachtungen der jeweiligen Standortpolitik als auf inhaltliche Konditionen. Entscheidend dürfte sein, daß für die "Massenkundschaft", die in den letzten Jahren neu zu den Banken gestoßen ist, der professionelle Umgang mit Geld und insbesondere die Möglichkeit, zusätzliche Vorteile zu erreichen, noch relativ ungewohnt, bzw. unbekannt sind. Ein Wettbewerb über Konditionen hätte auf diesem Gebiet wohl ohne eine ausreichende Aufklärung der Kunden kaum einen Effekt.<sup>1)</sup>

### 2.3. Konsequenzen der Marktstrategien

1. Wesentlichste Komponente dieser Marktstrategien scheint zu sein, daß von den Bankunternehmen die Entwicklung der Stadt, die Umverteilung der Wohnbevölkerung, die Errichtung neuer Geschäftszentren usw. als eine unabhängige Variable betrachtet wird, der sich die Banken mit ihrem Zweigstellensystem so schnell wie möglich und so intensiv wie möglich anpassen müssen, um ihr Geschäftsvolumen ausdehnen zu können.

<sup>1)</sup> Für die Beziehungen mit den Geschäfts- und Großkunden gelten dagegen diese Feststellungen nicht.

Jede Veränderung in der Bevölkerungsverteilung, jede Neuerrichtung von Trabantsiedlungen hat zur Folge, daß die Banken ihr Filialnetz an diese Bedingungen anpassen. Die Banken sind also typischerweise Betriebe, die nicht autonom Bedingungen setzen, sondern die der Expansionspolitik der Städte folgen und diese Politik damit mehr oder weniger bestätigen und fixieren.

Allerdings folgen die Banken der Siedlungspolitik der Stadt nur soweit, als ausreichende Bevölkerungszahlen zu erwarten sind. Je kleiner die neuerrichteten Wohngebiete sind, um so wahrscheinlicher ist es, daß eine Art von Marktaufteilung zwischen den einzelnen Unternehmen erfolgt in der Weise, daß, wenn ein einzelnes Unternehmen eine neue Filiale errichtet, die anderen Banken von der Errichtung von Filialen Abstand nehmen.

2. Die Ausweitung des Umsatzes und der Aufbau von Filialen und Zweigstellen macht eine erhebliche Ausdehnung des Personalbestandes bei den einzelnen Banken notwendig.

Die Personalausdehnung ist in den einzelnen Fällen unterschiedlich, wobei die entscheidende Größe aus den Schwerpunkten der Geschäftsausorientierung resultieren dürfte. D.h. während bei den Banken H und I traditioneller Weise neben dem Massengeschäft und dem Spareinlagengeschäft noch weitere Geschäftszweige von Bedeutung sind - wie z.B. die Ausgabe von Pfandbriefen, das Aktiengeschäft usw. - ist die Bank K sehr viel mehr auf die "kleineren" Privatkunden orientiert, die in weiten Teilen nur an der Geldaufbewahrungsfunktion interessiert sind. Daraus resultieren unterschiedliche Personalszunahmen bei den einzelnen Unternehmen.

Während bei der Bank H. in dem Zeitraum von 1958 bis 1969 die Zahl der Mitarbeiter von 5.600 auf ca. 8.600 anstieg, (eine Zunahme von 53 %), war es beim Unternehmen K eine Zunahme von 700 auf 1.550, das sind ca. 120 %. Bei der Bank I liegt die Zunahme in der Größenordnung, die oben für die Bank H errechnet wurde. Diese Zunahme des Personals bei den einzelnen Unternehmen stehen allerdings Zunahmen in der Bilanzsumme gegenüber, die bei weitem höher sind. So nahm etwa die Bilanzsumme bei der Bank H um insgesamt 240 % zu, während die Bilanzsumme bei der Bank K um 380 %

stieg. Damit hat sich der Umsatz pro Mitarbeiter von 0,7 Millionen bei der Bank K und 0,65 Millionen bei der Bank H im Jahre 1958 auf 1,5 bzw. 1,6 Millionen im Jahre 1969 erhöht. Auch wenn man von diesen Zahlen die Inflationsrate abzieht, die ja zu einer Vergrößerung des Geldvolumens, d.h. der einzelnen Vorgänge Überweisungen, Auszahlungen usw. führte, ohne damit die Zahl der insgesamt notwendigen Aktivitäten zu erhöhen, ergibt sich eine starke Zunahme des Umsatzes pro Kopf. Doch - wie bereits oben gezeigt wurde - hat sich auch die Zahl der Buchungen, der Scheckeinzüge sowie der Ein- und Auszahlungen verdoppelt bzw. sogar bei den Schecks verdreifacht. Der notwendige Arbeitsaufwand hat sich also insgesamt sehr stark erhöht.

Bevor auf die einzelnen Maßnahmen näher eingegangen wird, mit denen versucht wurde, die Arbeitskräfteexpansion in Grenzen zu halten, erscheint es notwendig, kurz auf die Gründe einzugehen, die eine derartige Expansion von vorneherein unmöglich machten. Es waren dies auf der einen Seite Arbeitsmarktengpässe und auf der anderen Seite die Kostenexpansion durch die permanente Erhöhung der Löhne und Gehälter.

3. Bei allen Betrieben wurde betont, daß es gegenwärtig nur unter großen Schwierigkeiten möglich sei, die für den Ausbau der Filialen notwendigen Fachkräfte und angelernten Kräfte zu erhalten. Sehr viele Filialen würden deshalb mehr oder weniger chronisch an Unterbesetzung leiden. Vom Arbeitsmarkt her scheint es ausgeschlossen, überhaupt - abgesehen von Kostenfaktoren - die notwendigen Arbeitskräfte zur Bewältigung der anfallenden Arbeiten zu erhalten.

Daneben erwies es sich auch als notwendig, mit der Ausdehnung der Zahl der Filialen und den damit verbundenen, zum Teil sehr geringen Filialgrößen die Qualifikation der Beschäftigten zu erhöhen, d.h. ihnen neben einem breiten Grundwissen Spezialisierungen in bestimmten Bereichen zur Beratung der Kunden zu vermitteln. In der Bank H werden daher interne Weiterbildungskurse und Spezialisierungslehrgänge durchgeführt. Es ist daran gedacht, diese Fortbildung der Mitarbeiter in Zukunft in verstärktem Maße durchzuführen.

Ein weiteres Problem ist die starke Expansion der Lohnkosten, die ja in einem Dienstleistungsunternehmen den Ertrag direkt schmälern.

Die Arbeitsmarktstrategien der untersuchten Betriebe richten sich deshalb vor allen Dingen darauf, die Personalzahl nur im Rahmen der Ausdehnung der Filialen zu erhöhen und auf der anderen Seite Rationalisierungsmaßnahmen zu ergreifen, die, den Umsatz pro Kopf nicht nur konstant halten, sondern möglichst erhöhen sollen.

4. Das Buchungsvolumen aus den einzelnen Geschäftsvorgängen nahm u.a. mit der Orientierung auf das Massengeschäft zu und kann mithilfe der traditionellen Buchungsverfahren, wie sie bis vor wenigen Jahren noch durchgängig waren, in Zukunft nicht mehr bewältigt werden. Es würden bei einer weiteren Anwendung der traditionellen Verfahren die Buchungszeiträume immer länger werden, da bei einzelnen Vorgängen weitere Arbeitsteilungen sich als nicht möglich erweisen.

Aus diesen Überlegungen resultieren betriebliche Strategien, die auf der einen Seite den Versuch unternehmen, kostenintensive Vorgänge möglichst abzubauen und auf der anderen Seite darauf hinarbeiten, den gesamten Buchungsablauf von der traditionellen Handarbeit auf elektronische Datenverarbeitung umzustellen.

5. Im Geschäftsablauf der Banken lassen sich einzelne Leistungen lokalisieren, mit denen ein besonders hoher Arbeitsaufwand verbunden ist und an denen betriebliche Strategien zur Einsparung von Kosten bevorzugt ansetzen.

Ein Beispiel dafür sind die Barauszahlungen, die, wenn man den gesamten Arbeitsaufwand am Schalter und an der Kasse sowie die dazu notwendigen Buchungsvorgänge errechnet, pro Posten ca. DM 2,-- kosten. Diese Kosten können selbstverständlich nicht durch die unmittelbaren Einnahmen aus dem Geschäftsvorgang gedeckt werden. Unter dem Aspekt der Reduzierung dieser arbeitsintensiven Vorgänge, die zum Teil auch überhaupt nicht mechanisierbar sind, (Barauszahlung) sind die Bemühungen der Banken und Sparkassen zu sehen, die Kunden zunehmend zu bargeldlosen Zahlungsweisen zu veranlassen. Ein wichtiges Beispiel dabei ist die Scheckkarte, die erst vor wenigen Jahren eingeführt wurde, es sind weiter Überweisungsaufträge, Daueraufträge u.ä.

Diese Aktionen, die gegenwärtig mit einem hohen Aufwand an Werbung durchgeführt werden, haben neben der Funktion den Gesamtaufwand der Banken und Sparkassen zu reduzieren, noch die Funktion - wir deuteten das bereits an - den auf den Girokonten liegenbleibenden sog. Sockelbetrag, der nicht gleich am Ersten jeden Monats wieder abgehoben wird, zu erhöhen und damit den Banken zusätzliche Liquiditäten zu sichern. Gleichzeitig wird damit der Druck in Richtung auf den personellen Ausbau der Filialen verringert und zum Teil auch die Notwendigkeit einer weiteren Verdichtung des Filialnetzes reduziert, da weniger persönliche Kontakte zwischen Bankstelle und Kunden anfallen, also längere Wegzeiten für den Kunden zumutbar werden.

6. Eine weitere Strategie, deren Auswirkungen viel wichtiger sind und die mit der ersten mehr oder weniger zusammenläuft bzw. deren Effizienz erhöht, ist die Umstellung der gesamten Buchungsvorgänge vom manuellen Vorgehen auf Kontenführung mithilfe der elektronischen Datenverarbeitung.

Prinzip dabei ist, alle Arbeitsgänge - also im wesentlichen alle Buchungen - in den Zweigstellen und in der Zentrale mithilfe der Datenverarbeitung zentral abzuwickeln. Alle untersuchten Banken besitzen bereits solche Anlagen oder stehen kurz vor der Umstellung; es dürfte sich hierbei um eine im Bankenbereich weitgehend generelle Tendenz handeln. Unterschiedlich sind einzig und allein die angewandten Methoden, die gegenwärtig noch eine unterschiedlich weitgreifende Rationalisierung der Vorgänge zulassen.

Am "weitesten" scheint gegenwärtig die Bank K zu sein, die bereits Mitte der 60er Jahre damit begonnen hat, zunächst die Buchungen im Spar-Giro-Verkehr auf elektronische Datenverarbeitung umzustellen. Dies erforderte eine sehr lange Vorbereitungszeit (4 - 5 Jahre), da zunächst Programme erstellt werden mußten, (nahezu ausschließlich) hausinternes Personal geschult wurde und vor allem die Systematik der Kontennummern neu erarbeitet werden mußte.

Die Umstellung des Spar-Giro-Verkehrs und der Hauptbuchhaltung erfolgte im Jahre 1968. Der Spar-Giro-Verkehr der einzelnen Zweigstellen wurde sukzessive auf diese Anlage übernommen. Ende 1968



war die Übernahme beendet.

Im Jahre 1969 wurde dann damit begonnen, auch die Sparkonten auf die Anlage zu übernehmen, da die möglichen Geschäftsvorfälle auf Sparkonten sehr viel komplizierter sind, ist die Übernahme dieser Konten auf die Anlage sehr viel problematischer und schwerer programmierbar. Die Übernahme der Sparkonten soll 1971 abgeschlossen sein. Im Laufe des Jahres 1971 wird das gesamte Zweigstellennetz auf einen sog. "on-line-Buchungsverkehr" umgestellt, d.h. die Buchungen werden nicht mehr in den Zweigstellen erfolgen, sondern über Eingabegeräte in den einzelnen Zweigstellen direkt beim Zentralcomputer und den Datenspeichern in der Hauptstelle.

Mit der Umstellung auf den on-line-Verkehr, die Ende Juni 1971 abgeschlossen sein soll, wird es möglich sein, daß die Kunden der Bank K in allen Zweigstellen im Stadtgebiet sofort Abhebungen vornehmen können, da der Kontostand überall ad-hoc festgestellt werden kann. Dieses Verfahren hat, neben den enormen Einsparungen für die Bank selbst, für die Kunden den Vorteil, daß die Wartezeiten bei Buchungsvorgängen sehr stark verkürzt werden. Um das Verfahren zu komplettieren soll in der Hauptstelle im weiteren Verlauf auch das Lesen der Buchungsbelege, die von den Girozentralen bzw. den anderen Banken kommen (Schecks, u.ä.), mithilfe von Beleglesemaschinen durchgeführt werden, die dann direkt auf den einzelnen Konten Buchungen vornehmen können. Hier befinden sich im Augenblick noch Engpässe, da gegenwärtig das Sortieren der Belege noch von Hand erfolgen muß.

Sehr ähnlich ist die Situation bei der Bank I; auch dort sind die Filialen - vorläufig nur im Raum München - mithilfe von Datensicht- und Eingabegeräten an die zentrale Kontenführung und Abrechnung in der Hauptstelle angeschlossen. Damit war es möglich, eine zentrale Kontenführung und Abrechnung, d.h. auch die Erstellung von Tagesabschlüssen für die einzelnen Filialen direkt über den zentralen Rechner vorzunehmen, so daß langwierige Arbeiten, insbesondere am Jahresende usw., entfielen.

Am "weitesten zurück" in der Entwicklung ist die Bank H.; dort werden in den einzelnen Filialen noch für jedes Konto ein Kontenblatt geführt, auf dem die einzelnen Buchungen vorgenommen werden. Die eigentliche Kontenführung erfolgt in der Zentrale ebenfalls auf einer Datenverarbeitungsanlage. Da die Verbindung zwischen den Filialen und der Hauptstelle gegenwärtig noch fehlt, müssen täglich alle Unterlagen über die einzelnen Geschäftsvorgänge zur Hauptstelle gebracht werden, wo die jeweiligen Hauptkonten richtiggestellt werden. Dies stellt gegenwärtig ein großes Problem dar, da diese Art der Kontenführung relativ aufwendig ist. Es ist deshalb daran gedacht, mithilfe der Datenfernverarbeitung und mit Datensichtgeräten - wie in den anderen beiden Fällen - die Kontenführung vollständig in der Zentrale zu belassen und im Bedarfsfall den jeweiligen Kontostand und sonstige Einzelheiten über das Datensichtgerät aus der EDV-Anlage abzurufen. Eventuell können dann sogar die jeweils in den Filialen anlaufenden Vorgänge etwa auch Schecks usw. direkt in die Maschine eingelesen werden, so daß die Notwendigkeit der Belegtransporte weitgehend entfallen könnte.

-20-

Die gegenwärtige Art der Kontenführung ist noch relativ aufwendig, so daß von einem echten Rationalisierungseffekt durch die Einführung der Datenverarbeitung nicht gesprochen werden kann. Ein derartiger Effekt würde erst dann eintreten, wenn - wie oben geschildert - Datenfernverarbeitungsgeräte eingesetzt werden könnten, die die Führung von Kontenblättern in den einzelnen Filialen überflüssig machen würde.

Mit der Umstellung der Buchungen auf Datenverarbeitungssysteme ist der neben dem Personalproblem entscheidende Engpaß beseitigt, der eine weitere Ausdehnung des Filialnetzes behinderte. Aber auch das Personalproblem hat sich damit verschoben. Entscheidend ist jetzt nicht mehr der Engpaß bei qualifizierten Buchungskräften, sondern eher der Mangel an qualifiziertem Personal für Kundenberatung, z.B. im Anlagengeschäft.

#### 2.4. Auswirkungen der Marktstrategien auf den Flächen- und Standortbedarf der zentralen Hauptstelle und Verwaltung

1. In den zentralen Hauptstellen und Verwaltungen der untersuchten Betriebe lassen sich vier in ihrer Struktur verschiedene Funktionen unterscheiden, die mehr oder weniger stark ausdifferenziert sind. Historisch gesehen erfolgte diese Ausdifferenzierung aus einem einzelnen Bankbetrieb, in dem alle Funktionen, wie Bedienung von Kunden, allgemeine Verwaltung, Betriebsführung und Kontenführung zusammengefaßt waren.

##### Hauptstelle

Die Hauptstelle der von uns untersuchten Banken - dies gilt in ähnlicher Weise auch für die kleineren bzw. die überregionalen Banken - sind für die Abwicklung sämtlicher überhaupt möglicher Bankgeschäfte eingerichtet (z.B. Überweisungsverkehr mit dem Ausland usw.) und noch zum anderen - als personalmäßig größte der Filialen - das sog. "Platzgeschäft" in der Innenstadt.

Ihr Personalvolumen ist sehr hoch; es beträgt etwa das Zehn- bis Zwanzigfache durchschnittlicher Bankfilialen, wobei hier das Problem auftritt, daß einzelne Personen Mehrfachfunktionen haben, d.h. sowohl am Platzgeschäft beteiligt sind wie auch allgemeine Verwaltungsfunktionen ausüben, also nicht exakt zugeordnet werden

-21-

können. Die einzelnen Abteilungen der Hauptstelle - die Sparabteilung, die Giroabteilung, die Kreditabteilung, die Hypotheken- und Wertpapierabteilung usw. wickeln im Regelfall neben dem Schaltergeschäft auch noch Aufgaben ab, die aus der Geschäftsabwicklung der Filialen resultieren.

Das eigentliche Platzgeschäft besteht aus zwei Bereichen, nämlich einmal dem Bereich der Betriebe aus der City und zum anderen aus Privatkunden, vorwiegend Arbeitnehmern, die im zentralen Geschäftsbezirk arbeiten.

Generell ist die Hauptstelle - der hohe Personalbesatz macht eine weitgehende Spezialisierung auf die verschiedensten Geschäftsgebiete möglich - im Falle von "Spezialproblemen" etwa im Geldverkehr mit dem Ausland zum Teil noch auf das gesamte Stadtgebiet orientiert, doch resultiert der Hauptteil des Geschäftsvolumens der Hauptstelle aus der unmittelbaren Umgebung.

#### Allgemeine Verwaltung

In diesem Bereich lassen sich Funktionen lokalisieren, wie die allgemeine Verwaltungsorganisation, die technische Organisation, die Hauptkasse u.ä., die auf den Gesamtbetrieb hin orientiert sind ohne spezifische Funktionsverbindungen mit der Hauptzweigstelle zu haben. Diese Funktionen sind auch weitgehend personell von den übrigen separierbar.

#### Betriebsleitung

Die Betriebsleitung - in den von uns untersuchten Betrieben der Vorstand - hat neben den globalen Leitungsfunktionen noch spezifische Aufgaben im Rahmen von Großgeschäften, aus denen eine Orientierung auf das gesamte Stadtgebiet hin und zum Teil auch eine Orientierung auf die Hauptstelle hin resultiert. Diese Funktionen beziehen sich in erster Linie auf die Kontrolle und endgültige Zusage von größeren Kreditgeschäften und anderen - hier im einzelnen nicht aufzuführenden - Bankgeschäften von größerem Umfang.

Das von den Bankfilialen im einzelnen den Kunden zusagbare Kreditvolumen schwankt bei den Untersuchungsbetrieben stark; es ist bei Sparkassen kleiner als bei den übrigen Banken. Will ein Kunde größere Kredite von der Bank erhalten, so ist in diesen Fällen ein Kontakt mit einzelnen Vorstandsmitgliedern notwendig, mit denen im einzelnen die Konditionen ausgehandelt werden und die dann auch entscheiden, ob der Kunde kreditwürdig ist. Diese Funktion resultiert teilweise aus dem Geschäftsverkehr der Hauptstelle, da ja in der Innenstadt eine sehr hohe Konzentration von Betrieben vorhanden ist, doch nimmt die regionale Streuung der Kredite tendenziell zu, so daß die früher sehr starke Orientierung auf das zentrale Geschäftszentrum nicht mehr vorhanden scheint.

Aus dieser Funktion des Vorstandes bzw. der Betriebsleitung resultiert ein zwar nicht - von der absoluten Größe her - großes Kommunikationsvolumen, sondern eher ein aufwendiges, mit langen Kommunikationszeiträumen.

#### Kontenführung und Datenverarbeitung

Während bis vor wenigen Jahren die Kontenführung noch durchaus als eine Funktion der allgemeinen Verwaltung angesehen werden konnte, hat sich in den letzten Jahren mit der Einführung der elektronischen Datenverarbeitung ein separater Bereich herauskristallisiert, der in sich ein hohes Maß an Geschlossenheit aufweist. Der Arbeitsablauf ist bei den verschiedenen Betrieben ähnlich konzipiert bzw. bereits realisiert. Im Prinzip handelt es sich dabei um eine zentrale Datenverarbeitungsanlage, an die die einzelnen Filialen mit Ein- und Ausgabegeräten angeschlossen werden. In der zentralen Anlage werden die Konten aller Kunden geführt; Buchungen in den Filialen werden über den Direktanschluß im Zentralspeicher durchgeführt. (Vgl. dazu die Ausführungen im Zusammenhang mit dem Filialnetz).

Ein Problem ist gegenwärtig noch die Notwendigkeit, Belege zu transportieren, d.h. in den Filialen eingehende Schecks usw.



zur Zentrale zu transferieren bzw. sie von dort wieder an die Landeszentralbank zu bringen, bei der die Verrechnung zwischen den einzelnen Banken stattfindet.

Die dabei angewandten Systeme unterscheiden sich zum Teil erheblich, sind jedoch in diesem Zusammenhang nicht weiter von Bedeutung. Wesentlich erscheint nur, daß gegenwärtig bereits Überlegungen durchgeführt werden, durch die Einführung von Beleglesemaschinen diese Transporte unnötig machen.

2. Die Ausweitung des Geschäftsvolumens zusammen mit der Umstellung der Kontenführung auf EDV hatte bei den zentralen Hauptstellen und Verwaltungen der Banken einen differentiellen, nach einzelnen Funktionen unterschiedlichen Flächenbedarf zur Folge. Gleichzeitig hat sich der kommunikative Standortbedarf einzelner Funktionen durch die Veränderung der Kommunikationsbedingungen in der Innenstadt verändert.

Für die einzelnen Funktionen läßt sich thesenhaft ein jeweils spezifischer Standort- bzw. Flächenbedarf ableiten. Die Hauptstelle hat auf der einen Seite einen eher stagnierenden Flächenbedarf, da durch die starke Ausweitung des Filialnetzes, durch Funktionsdifferenzierungen in den Filialen und eine tendenziell sich abzeichnende Ausweitung der Aufgabenbereiche dieser Stellen eher eine Entlastung der Hauptstelle eintreten dürfte. Der Kommunikationsbedarf der Hauptstelle dürfte wohl dem gegenwärtigen Standort am nördlichen Bereich des zentralen Geschäftszentrums entsprechen. Probleme resultieren in erster Linie aus der mangelnden Zugänglichkeit dieser Stellen mit dem Pkw.

Die allgemeine Verwaltung hat - infolge der Ausweitung des Geschäftsvolumens - einen rasch zunehmenden Flächenbedarf, wobei ihr Kommunikationsbedarf insbesondere im Bereich des Personalwesens usw. zunehmend unspezifisch wird und von anderen Größen her, wie etwa vom Arbeitsmarkt beeinflusst wird.



Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung ist im Augenblick in einer mehr oder weniger ambivalenten Situation. Während der Flächenbedarf weitgehend konstant geblieben ist, hat sich der Kommunikationsbedarf stark verändert. Aus dem raschen Wachstum der Betriebe am Stadtrand ergab sich als Konsequenz die Ausdehnung des Bereichs, aus dem Kontakte zur Betriebsleitung aufgenommen werden müssen, was eine Reihe von Zugänglichkeitsproblemen aufwirft.

Mit der zunehmenden Bedeutung der Kontenführung - insbesondere in Anbetracht der zunehmenden Quantität der zu verbuchenden Vorgänge - ergab sich eine Ausdehnung des Flächenbedarfs dieser Funktion; durch den Übergang auf elektronische Datenverarbeitung wurde dieser Flächenbedarf noch größer, insbesondere mußten an die Räumlichkeiten spezifische Anforderungen gestellt werden. Abschirmung gegen äußere Störquellen, Vollklimatisierung, weitgehende Staubfreiheit und ähnliche Anforderungen machten eine Eingliederung dieser Anlagen in die vorhandenen Räumlichkeiten schwierig.

Der Kommunikationsbedarf dieses Betriebsteils ist primär nicht mehr auf Kommunikationsmöglichkeiten mit der Hauptstelle bzw. den Filialen hin ausgerichtet, bzw. wird dies in absehbarer Zeit nicht mehr sein, wenn Beleglesegeräte und ähnliche technische Anlagen eingeführt werden; von diesen Beziehungen her dürfte sich eine relativ große Standortunabhängigkeit ergeben. Die spezifischen Probleme dieser Betriebsteile liegen vielmehr auf dem Bereich des Arbeitsmarktes, vor allem deshalb, weil die Banken mit dem Aufbau von Datenverarbeitungsanlagen, die nur wenig branchenspezifisch sind, in Konkurrenz zu sehr vielen anderen Betrieben treten, die ebenfalls derartige Anlagen betreiben.

3. Die Bedingungen an den Standorten im Bankenviertel gestatten auf der einen Seite keine Flächenausweitungen in größerem Umfang und haben sich im Bereich der Zugänglichkeit aus den übrigen Teilen der Stadt zunehmend verschlechtert.

Die Standortbedingungen an den Innenstadtstandorten der untersuchten Betriebe sind bzw. waren in einem hohen Maße durch die vorhandenen Gebäudestrukturen fixiert; im Falle der Banken H und I waren kaum mehr Flexibilitäten vorhanden; im Falle der Bank K sind noch Ausweitungsmöglichkeiten gegeben.

Die Banken H und I liegen am nördlichen Rande des Geschäftszentrums im traditionellen Bankenviertel; die Gebäude, die um die Jahrhundertwende errichtet wurden, wurden im Laufe der Zeit zum Teil umgebaut, zum Teil wurden in Innenhöfen neue Gebäudeteile errichtet. Die gegenwärtige Situation läßt allerdings kaum mehr Veränderungen in nennenswertem Umfang zu; insbesondere ist die vorhandene Gebäudestruktur in bezug auf Stockwerkshöhen, Flächenaufteilung usw. sehr ungünstig. Eine Ausweitung über die bereits im Besitz der Banken befindlichen Flächen hinaus ist kaum möglich, da diese zentrumsnahen Flächen sehr begehrt sind und erhebliche Konkurrenz von anderen Betrieben vorhanden ist. Vor allem sind die Miet- bzw. qm-Preise in dieser Lage derartig hoch, daß eine Belegung dieser Flächen mit Büros kaum für die Banken sinnvoll ist.

Im Falle der Bank K. stellt sich die Situation anders dar; hier wurde im Jahre 1956 ein neues Verwaltungsgebäude errichtet, dessen Gesamtflächen damals über den Bedarf des Betriebs hinausging, so daß Teile davon an andere Institutionen vermietet wurden. Damit bietet dieses Gebäude auch gegenwärtig noch eine relativ große Flexibilität, da die Mieter sukzessive gekündigt werden können. Allerdings ergeben sich auch hier Schwierigkeiten: Auf der einen Seite ist die Geschäftsausweitung sehr viel stärker, als beim Bau des Verwaltungsgebäudes angenommen wurde, so daß absehbar ist, wann diese zusätzlichen Flächen nicht mehr ausreichen werden; zum anderen wurde damals nicht mit der Einführung von Datenverarbeitungsanlagen gerechnet, die zunehmend eine Größenordnung erreichen, die in dem Verwaltungsgebäude nicht mehr unterzubringen ist bzw. die weitreichende Umbauten notwendig machen würde. Auch in diesem Fall sind Limitationen vorhanden, die eine weitere Ausdehnung des Betriebs an dem alten Standort aufwendig, wenn nicht unmöglich machen.

Eine weitere Beschränkung kommt hinzu; wie bereits im Falle des Großhandels als These eingeführt, nimmt die Zugänglichkeit des Stadtzentrums und damit auch des zentrumnahen Bankenviertels aus den übrigen Teilen des Stadtgebietes im Individualverkehr immer stärker ab. Dies hat für die an den jetzigen Zentrumsstandorten zusammengefaßten Funktionen unterschiedliche Konsequenzen. Praktisch nur in bezug auf die Arbeitsmarktbeziehungen relevant ist die Verschlechterung der Zugänglichkeit für die allgemeine Verwaltung und die Datenverarbeitung, da hier keine Kundenkontakte stattfinden und die notwendigen Belegtransporte zeitlich nicht auf die Hauptverkehrszeiten fixiert sind.

Stark betroffen sind dagegen die Hauptstelle und die Betriebsleitung, da in beiden Fällen Kundenkontakte aus den übrigen Teilen des Stadtgebietes - die bei der Art der Geschäfte bzw. Kunden hauptsächlich über den Individualverkehr erfolgen - stattfinden bzw. für die Aufrechterhaltung des Bankbetriebs notwendig sind. Dabei zeichnet sich in bezug auf den Kundenkontakt zur Hauptstelle eine Ausweichmöglichkeit ab, nämlich die zunehmende Wahrnehmung dieser Funktionen in den Filialen.

Dazu ist aber eine zusätzliche Ausbildung und Spezialisierung der in den Filialen Tätigen Angestellten notwendig; unter Umständen müßte das Personal in den Zweigstellen sogar ausgeweitet werden. Die entscheidende Schwierigkeit dabei ist die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt und die mit allen personellen Maßnahmen verbundenen hohen Kosten. Eine Möglichkeit wäre auch der Aufbau von dezentralen, kleineren Hauptstellen, die - jeweils für bestimmte Stadtvierte - die Funktionen der Hauptstelle für dieses Viertel übernehmen könnten. Dies würde in etwa dem Dezentralisierungskonzept der großen Kaufhäuser entsprechen und eine weitgehende Lösung der anstehenden Probleme erlauben.

Konsequenz dabei wäre aber, daß voraussichtlich die gegenwärtig vorhandenen, "naturwüchsigen" Nebenzentren weiter aufgewertet und damit fixiert würden, ohne daß die daraus resultierenden Konsequenzen für das Verkehrsaufkommen an den neuen Standorten und - ein in seiner Bedeutung nicht zu vernachlässigender Aspekt - die Auswirkungen auf die traditionellen Standorte der Banken überprüft würden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Problematik im Hinblick auf die Betriebsleitung und deren Entscheidungsfunktionen im Geschäftsablauf zu sehen. Auch hier haben sich Kommunikationsprobleme gezeigt, obwohl von seiten der Banken versucht wurde, die Zugänglichkeit der Standorte durch den Bau von Parkgaragen zu verbessern. In einem der untersuchten Betriebe steht der Auszug des Vorstands aus der Innenstadt an einen Standort am Stadtrand zur Diskussion, in einem weiteren Betrieb werden Überlegungen in dieser Richtung angestellt. Ausgeschlossen wird eine derartige Entwicklung aber auch in dem dritten von uns untersuchten Betrieb nicht, so daß generell in hohem Maße eine Bereitschaft zu einer mehr oder weniger vollständigen lokalen Dezentralisierung der "zentralen" Bankfunktionen nicht ausgeschlossen werden kann.

## 2.5. Betriebliche Strategien zur Lösung der Standortprobleme der Hauptverwaltung

1. Die Standort- und Zugänglichkeitsprobleme an den Zentrumsstandorten stellen sich für die einzelnen Banken in unterschiedlicher Schärfe. Ihre Reaktionen erfolgen mit einer zeitlichen Verschiebung, sind inhaltlich aber weitgehend gleich:

Hauptziel ist, die expansiven Teile - die Datenverarbeitung, Personalbüro und Ähnliches - aus dem Zentrum in verkehrsmäßig gut erschlossene Standorte etwa im Bereich des mittleren Rings zu verlegen.

Dabei wird zunächst der Versuch gemacht, die Teile aus den zentralen Standorten zu verlagern, die einen hohen Flächenbedarf haben und nicht auf Kontakt zu Kunden angewiesen sind, so daß ihr weiterer Verbleib im Stadtzentrum nicht als notwendig betrachtet wird.

Bei allen untersuchten Betrieben ist an eine Auslagerung der Datenverarbeitung und spezifischer Teile der allgemeinen Verwaltung gedacht.

Bei der Bank K ist im einzelnen daran gedacht, die Hauptkasse, die technischen Abteilungen (Materialverwaltung, technische Organisation etc.), die Revisionsabteilung o.ä.m.) auszulagern, und zwar an einen Standort am mittleren Ring im Nordwesten der Stadt. Dort soll für diese Abteilungen ein neues Gebäude nach eigenen Planungen auf einem bereits erworbenen Grundstück errichtet werden. Insgesamt schätzt man, daß etwa die Hälfte der derzeit an der Hauptstelle Beschäftigten (derzeit ca. 600 Personen) dort untergebracht werden können. Zusätzlich sollen dort auch Unterrichts- und Vorführräume für die Weiterbildung des Personals, wie auch zur Durchführung von Werbeveranstaltungen geschaffen werden.

Im einzelnen sind die Planungen für die Auslagerung noch nicht ausgearbeitet; man will sich erst noch in anderen europäischen Großstädten informieren, um dort gemachte Erfahrungen auswerten zu können. Eine Realisierung der Planungen ist Mitte bis Ende der 70er Jahre zu erwarten.

Die zu erwartenden Investitionskosten für die Verlagerung des Rechenzentrums werden als sehr hoch bezeichnet, da das ganze Netz für den on-line-Anschluß der Zweigstellen verlegt bzw. umgestellt werden muß. Insbesondere deshalb erscheint es besonders wichtig, die Auslagerung möglichst detailliert vorzubereiten, da Fehlplanungen nur sehr schwer wieder korrigiert werden könnten.

Bei der Bank H hat man schon vor einer Reihe von Jahren überlegt, ob nicht zumindest Teile der Verwaltung aus dem Zentrum in andere Teile der Stadt verlegt werden könnten. Eine Lösung, die aber scheiterte, war der Gedanke eines Neubaus in der Gegend des Isartorplatzes am östlichen Cityrand; diese Möglichkeit wurde durch Interventionen des Lehelausschusses zunichte gemacht.

Nach diesem Mißerfolg konzentrierte sich die Bank auf ein Grundstück, das sie bereits seit vielen Jahren besaß und das im Norden am mittleren Ring liegt. Beim Erwerb des Grundstücks, bei dem offenbar bereits an mögliche Ausweitung des Betriebs gedacht wurde, erfolgten keinerlei Standortuntersuchungen; gekauft wurde in erster Linie in bezug auf die Grundstücksgröße.

Die Überlegungen sind noch nicht in das Stadium der direkten Planung eingetreten; gegenwärtig ist noch nicht entschieden, welche Abteilungen im einzelnen in dieses neue Gebäude umsiedeln sollen; von dieser Entscheidung hängt letzten Endes die Gebäudegröße ab.

Mit großer Sicherheit wird die gesamte Technik, d.h. also die Datenverarbeitungsanlage, die Depotverwaltung und der gesamte Zahlungsverkehr, die Lohn- und Gehaltsabrechnung usw. an diesen Standort verlegt werden.



Bei der Bank I hat eine Standortdifferenzierung bereits stattgefunden, dabei wurden Buchungs- und Verwaltungsfunktionen aus der bisherigen Zentralverwaltung im Bankenviertel in einen Neubau ebenfalls am mittleren Ring verlagert.

Am neuen Standort ist die gesamte "innere Verwaltung" untergebracht; gegenwärtig sind etwas über 1000 Mitarbeiter am neuen Standort; es ist eine Ausweitung (in einem weiteren Neubau) bis auf 2100 Beschäftigte geplant.

Gegenwärtig befinden sich an dem neuen Standort folgende Abteilungen:

- Die Organisationsabteilung, geplant auf 300 Beschäftigte;
- die Wertpapierverwaltung, geplant auf 260 Beschäftigte;
- das Rechnungswesen, geplant auf 120 Beschäftigte;
- die Personalabteilung, geplant auf 70 Beschäftigte;
- schließlich die Abteilung, die den Zahlungsverkehr abwickelt, geplant auf 350 Beschäftigte.

Ferner befindet sich an dem Standort die gesamte Datenverarbeitung, die gegenwärtig durch eine weitere Datenverarbeitungsanlage im City-Standort ergänzt wird.

2. Angesichts der zunehmenden Verschlechterung der Erreichbarkeit der zentralen Standorte wird überlegt, ob nicht auch eine Verlegung der Betriebsleitung, d.h. des Bankvorstandes notwendig ist.

Diese Überlegungen werden explizit im Falle der Bank H angestellt und in der Bank I zumindest diskutiert. Dieses Problem stellt sich in erster Linie bei den traditionell auf Kontakte mit Betrieben orientierten Banken in besonderem Maße, da bei diesen Kontakten häufig die Notwendigkeit einer direkten Kommunikation gegeben ist. Der Vorstand ist in diesen beiden Banken (das gilt offensichtlich generell) direkt mit Bankgeschäften befaßt; er entscheidet im Geschäftsverkehr mit Großkunden über Kreditzusagen u.ä. Probleme, die bei Banken in der vorliegenden Größenordnung relativ häufig auftreten. Die in diesen Fällen immer als notwendig erachteten persönlichen Kontakte mit den Kunden haben den Zweck, einen "persönlichen Eindruck" vom Kreditnehmer bzw. Geschäftspartner zu erhalten. Die Notwendigkeit derartiger Kontakte wurde als einer der Hauptgründe für den Sitz des Vorstandes im Stadtzentrum angegeben, da dort zumindest traditionell die bestmögliche Erreichbarkeit für Kunden aus dem gesamten Stadtgebiet gegeben war.

Dazu kommt noch, daß auch aus innerbetrieblichen Gründen eine enge räumliche Verbindung der einzelnen Betriebsfunktionen wünschenswert erschien.

Hier haben sich in den letzten Jahren erhebliche Veränderungen gezeigt, die sich folgendermaßen charakterisieren lassen:

- Im Zuge der Ausdehnung der Kreditnachfrage und der allgemeinen Zunahme der Betriebe wurden immer häufiger Kontakte zwischen dem Bankvorstand und der Betriebsleitung notwendig. Wenn auch im einzelnen nicht ganz geklärt werden konnte, inwieweit diese Beziehung häufige persönliche Kontakte mit den Kunden notwendig macht oder ob es nicht mit wenigen Kontakten am Anfang der Zusammenarbeit und bei spezifischen Gelegenheiten getan ist, so scheint doch festzustehen, daß das Kommunikationsvolumen hier zugenommen hat.
- Die Ausdehnung der Stadt und damit auch die Entfernung einzelner Betriebsstandorte vom Stadtzentrum und dem Standort der Bank hat zugenommen. Gleichzeitig hat sich auch der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit tendenziell von der City nach außen verlagert. In zunehmendem Maße werden neue Betriebe am Stadtrand errichtet bzw. wandern bereits bestehende Betriebe an diese Standorte ab. Das bedeutet, daß die Kommunikationswege zwischen den Betrieben und der Bankhauptstelle zugenommen haben, was bei der zunehmenden Verschlechterung der Zugänglichkeit der Innenstadt einen insgesamt sehr stark erhöhten Kommunikationsaufwand erfordert.

Im Falle der Bank H werden Überlegungen angestellt, ob nicht sinnvoller Weise der gesamte Vorstand und die zugehörigen Stabsabteilungen an einen dezentralen Standort am Stadtrand verlagert werden sollten.

Damit gibt es im Augenblick zwei Bereiche, deren Abwanderung mit unterschiedlicher Sicherheit angenommen werden kann. Auf der einen Seite gibt es keine Diskussion über die Verlagerung der zentralen Datenverarbeitung und von Teilen der allgemeinen Verwaltung, der Personalverwaltung, Hauptkasse u.ä. Funktionen an einen dezentralen

Standort. Gegenwärtig noch unsicher ist, ob der Vorstand und die angeschlossenen Stabsabteilungen ebenfalls abwandern werden, ein Problem, über das der Vorstand selbst in absehbarer Zeit entscheiden wird; daher können hier gegenwärtig noch keine definitiven Aussagen gemacht werden. Geht der Vorstand allerdings mit, so bedeutet das, daß ein ganz erheblicher Teil des Personals und der bisher noch am Zentrumsstandort vorhandenen Funktionen an den neuen Standort verlegt werden müssen, da eine Reihe von Abteilungen aus betriebsinternen Kommunikationsgründen nur in unmittelbarer räumlicher Nähe zum Vorstand sinnvoll arbeiten können.

Sicher an dem alten Standort bleibt die eigentliche Hauptstelle der Bank. Weiter dürften dort verbleiben die Wertpapierabteilung, die Hypothekenabteilung, die Kreditabteilungen u.ä., d.h. alle Abteilungen, die in intensiver Form auf Kunden orientiert sind.

Die Konsequenz der Verlagerung des Vorstandes und der mit ihm gehenden Abteilungen wäre, daß erhebliche Flächen an dem traditionellen Standort frei werden und vermätlich anderweitig vermietet werden würden. Das würde - falls sich noch andere Banken diesem Beispiel anschließen - zu einer erheblichen Umstrukturierung des traditionellen Bankenviertels führen und die Tendenz zur Abwanderung von Betrieben bzw. Beschäftigten aus der Innenstadt in die Randbezirke weiter verstärken.

Überlegungen in ähnlicher Richtung werden auch bei der Bank I angestellt, wenn hier auch eine Abwanderung des Vorstands aus dem zentralen Standort noch keineswegs zur Entscheidung steht. Diese Bank hat bereits die zentrale Datenverarbeitung und mehrere andere Abteilungen (Personalabteilung, Hauptkasse) an einen Standort am mittleren Ring verlegt.

Durch diese Auslagerung wurde am zentralen Standort so viel Fläche gewonnen, daß eine Verlegung anderer Abteilungen, d.h. des Vorstands und der Stabsabteilungen in nächster Zeit nicht notwendig erscheint. Sieht man von traditionellen Bindungen und dem Kommunikationsproblem ab, so gibt es im Grunde genommen keine entscheidenden Argumente für einen Verbleib der Hauptverwaltung, d.h. des

Vorstandes und der ihm angegliederten Stabsabteilungen an dem zentralen Standort. Eine Verlagerung dürfte wohl auch in dem Augenblick stattfinden, in dem die Erreichbarkeit der City stärker absinkt und die Standortvorteile, d.h. die Erreichbarkeit für Großkunden, die gegenwärtig noch weitgehend gegeben ist, entfallen.

Bei der Bank K werden Überlegungen in bezug auf eine Standortverlegung des Vorstandes nicht angestellt. Dies hat vor allem zwei Gründe: einmal, daß sich an dem gegenwärtigen Standort ein Flächenproblem im Augenblick und auch in der nächsten Zeit insofern nicht stellen wird, als durch eine Auslagerung der Datenverarbeitung und durch eine Kündigung der sich noch in dem Verwaltungsgebäude befindlichen anderen Mieter der Flächenbedarf der dort verbleibenden Abteilungen weitgehend gedeckt werden kann. Zum anderen hat der Kontakt zu Großkunden auf dem betrieblichen Bereich für diese Bank nicht die Bedeutung, die sie in den vorher beschriebenen Fällen hat, da die Bank K traditionell weit mehr auf Privatkunden und Öffentliche Institutionen als Kreditnehmer orientiert ist. Die von daher gegebene andersartige Struktur der Kundenbeziehungen dürfte den Verbleib des Vorstands am traditionellen Standort auf absehbare Zeit ermöglichen. Allerdings dürften auch hier Probleme sichtbar werden. Während die anderen - traditionell auf Betriebe orientierten - Banken ja bereits eine hochdifferenzierte Zentrale aufgebaut hatten und damit ein komplettes Angebot an Leistungen - etwa auf dem Börsensektor - den neuen Privatkunden anbieten konnten, ist die Bank K gerade dabei, ihr Angebot in bisher vernachlässigten Bereichen zu komplettieren; so wurde die Bank z.B. erst vor wenigen Jahren zum Aktienhandel an der Börse zugelassen. Diese Angebotsdifferenzierung kann in Zukunft noch einen zusätzlichen Flächenbedarf in der Zentrale erzeugen.

3. Die Auslagerung von Funktionen aus dem zentralen Standort wird bei den untersuchten Betrieben zwar als notwendig, doch insbesondere unter Arbeitsmarkt- und Personalgesichtspunkten als problematisch angesehen.

Mit der Dezentralisierung von Betriebsfunktionen verbunden ist eine Verlagerung des Arbeitsplatzes einer ganzen Reihe von Angestellten. Da die bisherigen Arbeitsplätze in den Hauptverwaltungen im Massenverkehrssystem sehr leicht erreichbar waren und insbesondere auch in der Nähe des Hauptbahnhofes lagen - ein Standortvorteil, der sich durch die Inbetriebnahme der V- bzw. U-Bahn noch erheblich verstärken wird - befürchtet bzw. befürchtete man einen erheblichen Personalverlust bei der Dezentralisierung von Betriebsteilen.

Die Betriebe haben deshalb umfangreiche Personalsicherungsstrategien durchgeführt bzw. entwickelt, um Personalverluste bei der Standortverlagerung zu vermeiden.

Derartige Sicherungsstrategien sind:

- o Die Einrichtung von privaten Busverbindungen zwischen S-Bahnhaltestellen und den neuen Standorten, die täglich die mit diesem Verkehrsmittel anreisenden Beschäftigten hin- und zurückbefördern; diese Einrichtung wird zumeist als Gratisleistung geplant.
- o Die Einführung der gleitenden Arbeitszeit anlässlich der Standortverlagerung, die den Beschäftigten weiter die Möglichkeit gibt, vor bzw. nach der Arbeit Einkäufe im Stadtzentrum zu tätigen.
- o Der Versuch durch innerbetriebliche Versetzungen und Personalaustausch Beschäftigte am zentralen Standort zu belassen, die unter keinen Umständen an den neuen Standort wollten und andererseits Beschäftigte aus Abteilungen, die eigentlich im Zentrum geblieben wären, die aber gerne an den neuen Standort versetzt werden wollten, in diese ausgelagerten Abteilungen umzusetzen.
- o Die Bereitstellung <sup>von</sup> praktisch unbeschränktem Parkraum für Mitarbeiter an dem neuen Standort. Dies hat allerdings zur Folge, daß sich durch die im Vergleich zu den Zentrumsstandorten stark angestiegenen Nutzungsmöglichkeiten des Pkws zusätzliche Verkehrsbelastungen im Individualverkehr ergeben dürften, die am Zentrumsstandort über die Massenverkehrssysteme abgewickelt wurden



Ein nennenswerter Personalverlust ist - obwohl befürchtet - in dem einzigen konkreten Fall einer Standortverlagerung (Bank I) nicht eingetreten. Allerdings wurden dort alle hier aufgeführten Maßnahmen ergriffen, da für die Bank von vorneherein klar war, daß die Innenstadt für einen bedeutenden Teil des Personals viel attraktiver war als der Standort am Cityrand, bei dem, abgesehen von der schlechten Erreichbarkeit im Massenverkehrssystem auch kaum Einkaufsmöglichkeiten für die Beschäftigten gegeben waren. Im Endeffekt gab es aber bei der gesamten Umsetzung nur insgesamt 10 Kündigungen, was einem Personalanteil von nur 1 % entspricht. Dieser geringe Fluktuationsverlust dürfte zu einem erheblichen Teil auf betriebliche Interventionen zurückzuführen sein.

Auch bei der Bank H besteht die Befürchtung, daß anlässlich einer Standortverlegung Fluktuationen von Mitarbeitern zu erwarten seien. Das in Aussicht genommene Grundstück ist relativ schlecht an Massenverkehrsmittel angeschlossen; soweit im Augenblick klar ist, wird erst in 20 bis 30 Jahren eine U-Bahn-Linie in die Nähe des Standortes gebaut werden.

Es stellt sich daher das Problem, daß eine Verbindung zwischen dem Ostbahnhof und dem neuen Standort hergestellt werden muß, um die zahlreichen Mitarbeiter, die mit der Eisenbahn, d.h. mit der S-Bahn kommen, an ihren Arbeitsplatz zu bringen. Auch hier ist daran gedacht, im Falle der Realisierung dieses Standorts eine Buslinie vom Hauptbahnhof oder vom Ostbahnhof an den Standort einzurichten.

Bei der Bank K wurden detailliertere Überlegungen in bezug der Umsetzungsprobleme noch nicht durchgeführt.

4. Um die tendenziell immer schlechter werdende Zugänglichkeit der Zentrumsstandorte zu kompensieren, wurde in allen untersuchten Betrieben eine Reihe von Anpassungsstrategien an die veränderten Bedingungen durchgeführt, die das Ziel haben, auf der einen Seite ein gewisses Maß an Zugänglichkeit im Individualverkehr aufrecht zu erhalten und zum anderen das Kommunikationsvolumen zu verringern.

In allerdings nicht sehr weitreichendem Rahmen wird von den untersuchten Betrieben versucht, durch den Ausbau von Parkmöglichkeiten die Zugänglichkeit ihres Citystandortes für den Individualverkehr so weit als möglich aufrecht zu erhalten. In allen Fällen ist das Parkplatzvolumen aber relativ beschränkt; insbesondere sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt und unter den vorhandenen räumlichen Bedingungen kaum mehr Ausdehnungsmöglichkeiten für Parkflächen vorhanden. Die Besucher sind also zu einem erheblichen Teil auf öffentliche Parkplätze, Tief-

garagen und zum Teil auch "ungesetzliche" Parkgelegenheiten angewiesen.

Am weitesten ausgebaut haben ihre Parkgelegenheiten die Bank H und die Bank K; in beiden Fällen geht aber die Zahl der vorhandenen Parkplätze nicht über 50 Plätze für die Kunden hinaus. Es erscheint aber durchaus möglich, daß damit der Parkplatzbedarf besonders für wichtige Kunden gedeckt werden kann.

Daneben werden auch Strategien angewandt, die eine Reduzierung des Kommunikationsvolumens generell zum Ziel haben. Unter diesem Aspekt wäre zunächst der Versuch zu nennen, durch eine Erhöhung des in den Filialen zusagbaren Kreditvolumens die Zahl der Kontakte zur Hauptstelle und zum Vorstand zu reduzieren. Diese Strategie wird durchgängig bei allen untersuchten Betrieben verfolgt; sie stellt insbesondere für den Betrieb K eine weitgehende Abwendung von der bisherigen Geschäftspraxis dar, die mehr oder weniger darauf hinauslief, daß nahezu alle Kredite nur über die Zentrale ausgegeben werden konnten.

Die Flexibilität in diesem Bereich scheint außerordentlich hoch zu sein; so gibt es in der Bank I Überlegungen, neben der Ausweitung der Kreditspielräume der Zweigstellen die Besuche von Bankbeauftragten bei Großkunden zu intensivieren, um diesen Teil der Besucher bei der Hauptstelle einzuschränken. Anderen Lösungen, wie etwa der Ersatz persönlicher Kontakte durch Telekommunikationsmittel (Fernsehtelefon u.ä.) steht man dagegen noch reserviert gegenüber.

Generell scheint zu gelten, daß mithilfe der in diesem Bereich vorhandenen Flexibilitäten ein zentraler Standort für die Hauptverwaltung und den Vorstand noch längere Zeit aufrechterhalten werden könnte; viel entscheidender scheinen hier - es wurde bereits darauf hingewiesen - die vorhandenen und auch durch die Auslagerung von Teilen der Verwaltung nur zeitlich begrenzt lösbaren Flächenprobleme zu sein.

### 3. Auswirkungen des betrieblichen Standortverhaltens der Banken auf die Stadtstruktur

Das Standortverhalten der Bankunternehmen ist, soweit sich dies aus den Ergebnissen der Betriebsfallstudien erkennen läßt, erstaunlich einheitlich. Es scheinen hier eine ganze Reihe von, für alle untersuchten Betriebe ähnlich relevanten Faktoren vorhanden zu sein, die dieses Verhalten auslösen. Gedacht ist dabei an äußere Faktoren wie die ökonomische Situation, die Notwendigkeit der Kapitalbeschaffung aus neuen Quellen oder die Standortsituation, die aufgrund der starken räumlichen Konzentration für nahezu alle Banken ähnlich ist, schließlich noch an die technologische Situation - auch hier bieten sich allen Unternehmen ähnliche Bedingungen etwa im Bereich der Datenverarbeitung, der Fernübertragung von Informationen u.ä.m. Diese Ähnlichkeit der betrieblichen Außensituation korrespondiert mit einer nahezu gleichen innerbetrieblichen Situation, was etwa die wirtschaftliche Lage und - vor allem - die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Personalausweitung und den insgesamt sich ergebenden Flächenbedarf betrifft.

Aus der weitgehenden Ähnlichkeit der betrieblichen Außen- und Innensituation ergibt sich ein weitgehend einheitliches Standortverhalten, insbesondere was die Auslagerung von einzelnen Funktionen aus der vormals zentralen Hauptstelle und Hauptverwaltung der Unternehmen betrifft. Zwar geschieht dies mit zeitlichen Verschiebungen, dennoch wird deutlich, daß die gleichen Strategien zur Lösung dieser Probleme entwickelt werden, ja daß sogar die Lösungen selbst nahezu gleichartig sind; so z.B. die Verlagerung von Teilen der Bankverwaltung an außerhalb des Stadtzentrums liegende Standorte, wobei in allen drei Fällen nur wenige Kilometer auseinanderliegende Grundstücke am nördlichen Teil des mittleren Ringes ausgewählt wurden, denen wohl prinzipiell gleichartige Qualitäten zuzuschreiben sind.

Zwei Probleme scheinen in diesem Zusammenhang besonders wichtig, die sich in bezug auf die Stadt als von diesem Verhalten tangiertes "Gesamtsystem" ergeben:

- o zum einen das Problem der Verlagerung von wesentlichen Teilen traditionell in der City lokalisierter Unternehmen von diesen Standorten weg an den Stadtrand;
- o zum anderen das Problem der Auswirkung dieser Abwanderung von Beschäftigten und Funktionen auf das Stadtzentrum und im Zusammenhang damit die Frage nach der Neubesetzung dieser Flächen.

1. Das Problem der Verlagerung von Teilen traditionell zentraler Unternehmen berührt die Stadt auf eine zweifache Weise. Zunächst stellen die aus der Innenstadt abgezogenen Beschäftigten einen "Fehlbestand" dar insofern, als sie zu einem wesentlichen Teil als Nachfrager nach kurz- und mittelfristigen Konsumgütern für die entsprechenden Betriebe im Zentrum ausfallen. Die Einkäufe dieser Personengruppe scheinen ja einen nicht unbeträchtlichen Anteil an den Gesamtumsätzen in der City auszumachen, es sind dies die Leute, die in der Mittagspause bzw. nach Büroschluß noch ihren Tagesbedarf an Lebensmitteln decken bzw. sich andere Konsumgüter kaufen. Die Bedeutung dieses Zusammenhangs ist auch von der anderen Seite her - von den Personalleitungen der Banken erkannt worden, die versuchen, diesen Nachteil der Außenstandorte der neuen Verwaltungen und die damit geringere Attraktivität für die Beschäftigten - durch Kompensationen wie gleitende Arbeitszeit u.ä. auszugleichen.

Zu diesem Abzug von Nachfragepotential aus der City kommt auf der anderen Seite eine zum Teil erhebliche Zunahme des Kommunikationsvolumens insbesondere im Bereich der Individualverkehrsmittel. Die Arbeitsplätze in der City waren günstig an die Massenverkehrssysteme Straßenbahn und S-Bahn angeschlossen, sie lagen im Bereich der höchsten Erreichbarkeit von allen Teilen des Stadtgebietes her, während sie im Individualverkehrssystem - insbesondere unter der Bedingung adäquater Abstellmöglichkeiten für den Pkw -

außerordentlich schlecht erreichbar waren. Die neuen Arbeitsplätze am Stadtrand dagegen sind relativ schlechter an das Massenverkehrssystem angeschlossen, dagegen aber im Individualverkehrssystem besser erreichbar, wobei sich kaum Parkprobleme ergeben, da die vorhandenen Flächen für große Parkplätze auch für Mitarbeiter ausreichen. Somit dürfte es bei den Beschäftigten zu einer tendenziellen Umorientierung auf das Individualverkehrsmittel kommen, die zwar vom Volumen her bei den untersuchten Betrieben nicht relevant wird, aber als generelle Konsequenz derartiger Standortverlagerungen bei einer größeren Zahl von Betrieben erhebliche zusätzliche Belastungen insbesondere im Bereich des die Stadt umgreifenden mittleren Rings verursachen wird.

2. Gegenwärtig kaum absehbar sind die Konsequenzen, die der Abzug größerer Teile der Beschäftigten aus der City im Bereich der Bankunternehmen auf das Flächenangebot in diesem zentralen Gebiet haben wird. Auf der einen Seite scheint weitgehend klar zu sein, daß der Abzug von einem Drittel bis etwa der Hälfte der Beschäftigten aus den Hauptverwaltungen der Banken räumliche Überkapazitäten schaffen wird, die von den Betrieben selbst auch bei großzügiger Nutzung kaum mehr verwertbar sein dürften. Dazu kommt, daß die Hauptstellen der Banken im Stadtzentrum sich vom Kundenvolumen her betrachtet wohl sehr viel mehr in einer Phase der Stagnation als in einer der Expansion befinden; die Zahl der Betriebe, die als Kunden infrage kommen, nimmt eher ab, die der Beschäftigten als "potentielle" Kunden zum Teil ebenfalls. Somit dürften hier über kurz oder lang Nutzungsveränderungen dieser Flächen kaum zu vermeiden sein. Die entscheidende Frage, die in diesem Zusammenhang nur angedeutet werden kann, ist die nach der künftigen Nutzungsstruktur in diesem Bereich.



3. Ausschlaggebend für Umstrukturierungen des Bankenviertels im großen Stil werden die Entscheidungen der Banken über den Standort des jeweiligen Vorstands sein. Während die Verlagerung der Datenverarbeitung und ähnlich strukturierter Teile der Unternehmen bereits weitgehend festliegt, bzw. bereits ausgeführt wurde, befindet sich der künftige Standort des Vorstands gegenwärtig in der Diskussion bzw. das Problem beginnt sich herauszukristallisieren. Eine Standortverlagerung des Vorstands und der zugehörigen Stabs- und allgemeinen Verwaltungsabteilungen würde den Prozeß der Umstrukturierung des traditionellen Bankenviertels stark beschleunigen und den Abzug wesentlicher Teile der Beschäftigten in der City bedeuten.

Auch hier kann nur auf das Problem aufmerksam gemacht werden; ebenso wie in anderen Bereichen müßte hier vordringlich die quantitative Seite geklärt werden.

#### **IV. Versicherungen**

##### **1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe**

###### **1.1. Zur Auswahl**

Die Stadt München ist der Sitz eines nicht unbedeutenden Versicherungsgewerbes, was sich allerdings nicht so sehr in der Zahl der Beschäftigten, als in der Zahl der Betriebe insgesamt und damit auch im Prämienaufkommen ausdrückt. Insgesamt gab es im Jahre 1961 - neuere Zahlen sind leider noch nicht verfügbar - 766 Betriebe im Versicherungsbereich mit insgesamt 14.560 Beschäftigten. Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung dieser Betriebe auf einzelne Versicherungssparten:

**Tabelle 1**

**Betriebe und Beschäftigte im Versicherungsgewerbe in der Stadt München; Ergebnisse der Arbeitsstättenzählung 1961**

<b>Versicherungssparte</b>	<b>Arbeitsstätten</b>	<b>Beschäftigte</b>
Lebensversicherung, Pensions- und Sterbekassen	87	4.297
Krankenversicherung	22	934
Schaden- und Unfallversicherung	81	7.412
Rückversicherung	4	780
Versicherungsvertreter	563	1.021
Versicherungsmakler	9	116
Alle Sparten	766	14.560

Quelle: Arbeitsstättenzählung 1961, Statistisches Handbuch der Landeshauptstadt München 1964, S. 120

-2-

Die große Zahl der Betriebe kommt in erster Linie dadurch zustande, daß alle Versicherungsvertreter als eigene Betriebe gelten. Größere Unternehmen im Bereich der Versicherung gibt es somit im Münchner Bereich nur ca. 200. Von allen Versicherungsunternehmen mit Arbeitsstätten in München haben insgesamt 614 dort ihren Hauptsitz. Zieht man von diesen 614 alle Versicherungsvertreter und Versicherungsmakler ab, so kommt man auf etwa 42 größere Betriebe, die ihren Hauptsitz in München haben.

Die Zahl der Beschäftigten ist sehr asymmetrisch auf diese Betriebe verteilt, wobei entscheidend ist, daß die als eigene Betriebe gezählten Versicherungsvertreter im Durchschnitt nur etwa zwei Beschäftigte haben. Überschlägig berechnet, dürften auf etwa 13 der größten Versicherungsbetriebe in München etwa über zwei Drittel der Beschäftigten entfallen.

Von der Quantität her dominieren die Schadens- und Unfallversicherungen vor der Lebensversicherung. Dahinter folgen die Krankenversicherungen und schließlich die Rückversicherungen. Von der Höhe der abgedeckten Risiken her dürften allerdings - aufgrund ihrer spezifischen Marktbeziehungen - die Rückversicherungen im Vordergrund stehen.

Bei der Auswahl wurde versucht, diesem Umstand in etwa Rechnung zu tragen; so wurde neben einer Schaden- und Unfallversicherung und deren Hauptverwaltung (Konzernspitze) eine Rückversicherung in die Untersuchung miteinbezogen. Die Bereiche der Lebensversicherung und der Krankenversicherung mußten unberücksichtigt bleiben. Nach der Zahl der Beschäftigten zu schließen dürften damit zwei der bedeutendsten Betriebe im Bereich der Schaden- und Unfallversicherung und Rückversicherung in der Untersuchung vertreten sein.

## 1.2. Die untersuchten Betriebe

Das erste untersuchte Unternehmen L ist die Generaldirektion eines großen westdeutschen Versicherungskonzerns, die nach dem Zweiten Weltkrieg nach München verlegt wurde. Die Generaldirektion bearbeitet und verwaltet, von wenigen Ausnahmen abgesehen, keine Versicherungsverträge. Ihre Aufgabe ist es, den Konzern und die darin untergebrachten Betriebe zu koordinieren, Grundsatzfragen zu klären und geschäftspolitische Entscheidungen auf Konzernebene zu treffen. Neben den Abteilungen, die zur Koordinierung und Entscheidungsfindung im gesamten Unternehmen dienen, kommen noch eine Reihe weiterer Abteilungen, wie: Auslandsabteilung, betriebswirtschaftliche Abteilung, Steuerabteilung, Rechtsabteilung, volkswirtschaftliche und Presseabteilung, Vermögensverwaltung, Grundstücksverwaltung, Werbeabteilung und marktwirtschaftliche Abteilung. Diese einzelnen Abteilungen beschäftigen sich ebenfalls ausschließlich mit Problemen des Gesamtbetriebs.

Der Konzern besteht aus einer Reihe von autonom arbeitenden Versicherungsunternehmen, die jeweils dezentral und separat geführt werden, aber im technischen Bereich über sog. "Betriebsgemeinschaften" kooperieren. Im Auftreten nach außen wird dagegen auf strenge Separierung geachtet, die soweit geht, daß die einzelnen im Konzern zusammengefaßten Unternehmen sich gegenseitig Konkurrenz machen.

Die Zahl der gegenwärtig in der Hauptverwaltung des Unternehmens L in München Beschäftigten liegt bei etwa 1000 Mitarbeitern, während das Unternehmen in der Bundesrepublik insgesamt - einschließlich Außendienst und nebenberuflichen Vertretern - eine Personalstärke in der Größenordnung von 80.000 Mitarbeitern hat.

Das zweite untersuchte Unternehmen N ist die bayerische Abteilung eines großen Versicherungs-Konzerns. Ihr Hauptsitz ist München. Es handelt sich dabei um eine alte bayerische Versicherungsgesellschaft, die in den 20er Jahren in den Konzern übernommen wurde. Sie dürfte wohl mit der größte Versicherungsbetrieb im Münchner Bereich sein; die Zahl ihrer Mitarbeiter (ohne Außendienst) beträgt gegenwärtig etwa 2000.

Das dritte Unternehmen N ist eine der größten internationalen Rückversicherungen; seine Beschäftigtenzahl ist jedoch vergleichsweise gering; es sind gegenwärtig etwa 750 Personen. Während in dem oben beschriebenen Konzern bzw. in dem dem Konzern angeschlossenen Münchner Betrieb sog. Erstversicherungen getätigt werden, also im Prinzip Privatkunden und Betriebe als Kunden angesprochen werden, handelt es sich bei der Rückversicherung um eine "Versicherung der Versicherungen". Das Prinzip dabei ist - wir werden im einzelnen noch darauf zurückkommen - daß die Risiken, die einzelne Versicherungsgesellschaften gegenüber ihren Kunden übernehmen, auf breiterer Basis noch einmal abgesichert werden, um mögliche Verluste aus Häufungen von Schadensfällen, die in die Prämien nicht einkalkuliert werden können, auszuschließen bzw. umzuverteilen.

Bei den Unternehmen aus dem Bereich der Lebensversicherung und Krankenversicherung, die nicht in die Untersuchung miteinbezogen wurden, dürften im Vergleich zu den Sach- und Haftpflichtversicherungen keine so entscheidenden Unterschiede zu erwarten sein, wie sie etwa allgemein zwischen Erstversicherungen und Rückversicherungen bestehen.

### 1.3. Zum Standortverhalten der untersuchten Betriebe

Das bisherige Standortverhalten der untersuchten Betriebe zeichnet sich vorwiegend dadurch aus, daß die traditionellen Standorte der Betriebe nicht verändert, sondern im wesentlichen ausgebaut wurden. Es zeigt sich im einzelnen sogar die umgekehrte Tendenz, nämlich aus Platzmangel ausgelagerte Betriebsteile wieder an den



Hauptstandort zurückzuführen. Grundproblem - für die Betriebe und wohl auch für die Stadt - ist dabei der ständig zunehmende Flächenbedarf einzelner Betriebe, der zu einem rapiden Ausdehnungsprozeß führt, in dessen Verlauf häufig traditionell ansässige Wohnbevölkerung verdrängt wird.

Es gibt auch im Bereich der Versicherungen - wie etwa im Großhandel und bei den Banken - ein typisches, allerdings weit ausgedehntes Versicherungsviertel, das sich vom Nordrand der Münchner City bis nach dem Stadtteil Schwabing hinein erstreckt. In diesem Teil des Stadtgebietes sind auch die von uns untersuchten Betriebe gelegen.

## 2. Strukturveränderungen, wirtschaftliches Wachstum und betriebliche Strategien im Versicherungsgewerbe

### 2.1. Tendenzen und Auswirkungen des wirtschaftlichen Wachstums im Versicherungsgewerbe

1. Das Versicherungsgewerbe ist ein Wirtschaftszweig, dessen Entwicklung, sieht man von langfristigen Strukturveränderungen ab, sich parallel zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung vollzieht. Ein Wachstum des Sozialprodukts bedeutet ein entsprechendes proportionales Wachstum des Versicherungsvolumens.

Dieses an das wirtschaftliche Wachstum gebundene Wachstum dieses Wirtschaftszweigs gilt sowohl für den Bereich der Individualversicherung, also etwa für den Bereich der Haftpflicht-, Unfall-, Lebens- und Krankenversicherungen, als auch für den Bereich der Betriebsversicherung, der in sich allerdings erheblich differenzierter ist. Er umfaßt z.B. Bereiche wie Feuerversicherung, Maschinenversicherung sowie Haftpflicht-, Betriebsausfall- und Transportversicherung im Bereich der gewerblichen Wirtschaft und Hagelversicherung u.ä. im Bereich der Landwirtschaft.

Der Beginn des Versicherungswesens als autonomer Geschäftszweig liegt etwa im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts und fällt mit der beginnenden Industrialisierung weitgehend zusammen. Erste Formen der Rentenversicherung und Feuerversicherung waren der Beginn, sehr bald schlossen sich Transportversicherungen und auch Krankenversicherungen an. Der Grundgedanke dabei war - und ist es gegenwärtig in viel differenzierterer Form - Risiken, die für den Einzelfall nicht kalkulierbar sind, auf einer größeren Basis von Fällen doch wieder kalkulierbar zu machen und zu verteilen.

Eine ungefähre Vorstellung von der Zunahme der Bedeutung der Versicherungswirtschaft gibt eine Übersicht über die Entwicklung der Prämieinnahmen im Unternehmen N, einer Erstversicherungsgesellschaft. Während im Jahre 1938 die Prämieinnahmen aus allen Versicherungsarten bei 23,5 Millionen RM lagen, hatten sie im Jahre 1960 bereits etwa 160 Millionen DM erreicht. Im Jahre 1970 lag die Prämieinnahme bei etwa 475 Millionen DM. Selbstverständlich muß auch in diesem Bereich mit der inflationären Entwicklung gerechnet werden, doch geht aus den Zahlen eindeutig hervor, daß hier in den letzten Jahren eine enorme Zunahme des Versicherungsvolumens insgesamt stattgefunden hat.

2. Das Prinzip der Versicherung, die Abdeckung von Schäden aus den Prämien einer großen Zahl von Versicherten wurde für die einzelnen Versicherungen in verschiedenen Fällen allerdings zunehmend problematisch, da die Risiken, also die möglichen Schadenssummen, immer höher wurden, gleichzeitig aber die Zahl der Versicherten nicht im gleichen Maßstab wuchs. Damit konnten in verschiedenen Fällen die Wahrscheinlichkeiten für den Eintritt des Versicherungsfalles und damit die notwendige Höhe der Prämie nicht mehr mit genügender Exaktheit errechnet werden. bzw. die Prämie wäre starken Schwankungen unterworfen worden. Ein extremes Beispiel ist die Versicherung eines Ozeandampfers bei einer Versicherungsgesellschaft, die auf der einen Seite keine allzu hohen Prämien verlangen kann, da damit für den Versicherten keine annehmbare Relation zwischen der Höhe der Prämie und dem möglichen Schadensumfang mehr bestünde, die auf der anderen Seite aber auch nicht abschätzen kann, wann ein möglicher Schaden

-7-

eintreten wird. Die Wahrscheinlichkeiten, daß ein einzelnes Schiff in relativ kurzer Zeit untergeht oder aber viele Jahrzehnte unfallfrei fährt, unterscheiden sich nicht sehr stark.

In diesen Fällen, in denen die Risiken in Relation zur Zahl der Versicherten und den Prämieeinnahmen zu hoch werden, wird das Prinzip der Rückversicherung angewendet, d.h. die Versicherungsgesellschaften schließen mit einer Rückversicherungsgesellschaft selbst wieder Versicherungen ab und übernehmen nur die Teile der Schadenssummen, die durch sie selbst abdeckbar sind. Für die Rückversicherungsgesellschaften werden die für die Erstversicherer nicht kalkulierbaren Ereignisse durch die Zusammenfassung einer großen Zahl von Risiken wieder kalkulierbar. Um das Beispiel fortzuführen: Es ist zwar nicht kalkulierbar, ob ein einzelner Ozeandampfer in einem oder in fünf Jahren untergeht; es ist aber sehr viel eher kalkulierbar, wie hoch der Prozentsatz von 1000 Seeschiffen ist, der pro Jahr als Totalverlust abgebucht werden muß.

Die Notwendigkeit von Rückversicherungen - die im Prinzip nichts anderes als ein internationaler Versicherungsverbund sind - hat zu einem starken Wachstum dieser Gesellschaften beigetragen.

Die von uns untersuchte Rückversicherung (Unternehmen M) zeigt folgende Entwicklung der Prämieeinnahmen; Ausgangspunkt ist hier das Jahr 1948, in dem nach der Unterbrechung durch den Zweiten Weltkrieg wieder erste internationale Beziehungen aufgenommen wurden:

Im Jahre 1948 lagen die Prämieeinkünfte dieser Versicherung bei etwa 100 Millionen DM; sie steigen bis zum Jahre 1960 auf ca. 750 Millionen und liegen gegenwärtig bei etwa 2,2 Milliarden DM (Bruttoprämieeinnahmen).

## **2.2. Flächenbedarf und betriebliche Strategien im Versicherungs- gewerbe**

1. Die im gesamten Versicherungsbereich zu beobachtende Zunahme der abgedeckten Risiken und damit der Prämieinnahmen und der daraus resultierenden Abwicklungsprobleme von Schadensfällen wird - bei den Erstversicherern durch strukturelle Veränderungen überlagert, die zu einer Zunahme von arbeitsintensiven und schadensanfälligen Versicherungen führten. Daraus leitet sich ein zunehmender Personal- und Flächenbedarf ab.

Die starke Zunahme der Beschäftigten und damit auch des Flächenbedarfs bei den Erstversicherern läßt sich auf eine generelle Ausweitung des Versicherungsvolumens und vor allem auch auf die rapide Zunahme der individuellen Haftpflichtversicherungen im Kraftfahrzeugbereich und die daraus resultierenden Fälle der Schadensabwicklung zurückführen.

Der Bereich der Kraftfahrzeughaftpflichtversicherung ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten immer bedeutsamer geworden. Während im Unternehmen N im Jahre 1938 knapp 8 Millionen RM an Prämien aus der Kraftfahrzeugversicherung eingingen (das sind etwa 30 % der Gesamtprämieinnahme), waren es im Jahre 1970 bereits 243 Millionen DM und knapp 60 % der Gesamtprämieinnahmen.

Die zunehmende Bedeutung der Kraftfahrzeugversicherung erzeugte aufgrund ihrer spezifischen Strukturierung eine überdurchschnittlich hohe Zunahme des Personalbedarfs. Zum einen handelt es sich bei der Kraftfahrzeugversicherung um eine sehr große Zahl von Einzelversicherungen, die getrennt geführt und abgerechnet werden müssen, zum anderen sind in diesem Bereich die Schadensfälle relativ gesehen bedeutend häufiger als bei anderen Versicherungsarten. Nimmt man die Gesamtzahl der abgeschlossenen Versicherungen im Jahre 1970 = 100, so entfallen auf die Feuerversicherung 14 % auf Einbruch/Diebstahl 10 %, auf Unfall 4 %, auf allgemeine Haftpflicht 12 % und auf Kraftverkehrsversicherungen insgesamt 34 % der abgeschlossenen Versicherungen. Der Rest verteilt sich auf mehrere kleinere Posten. Die große absolute Zahl der Kraftver-



kehrsversicherungen (im Falle des Unternehmens N 1,8 Millionen) macht deutlich, daß dieser Bereich ein "Massengeschäft" ist, und zwar sowohl von der Zahl der Versicherungen wie auch vom notwendigen Aufwand bei Prämienberechnung und Schadensregulierung her betrachtet.

Mit der rapiden Zunahme der Zahl der Versicherungen und des Aufwands in der Schadensabwicklung haben bei den Erstversicherern auch die Beschäftigten und die zu ihrer Unterbringung notwendigen Büroflächen in sehr starkem Umfang zugenommen. Dabei wurde versucht, den Aufwand insofern zu verteilen, als der direkte Kontakt zu den Kunden weitgehend dezentralisiert in Agenturen bzw. Zweigniederlassungen abgewickelt wird oder überhaupt von Vertretern mit eigenen Büroflächen übernommen wird. Trotz dieser Verlagerungsstrategie konnten in den Hauptniederlassungen erhebliche Personal- und Flächenausweitungen nicht verhindert werden.

So haben sich im Unternehmen N die Zahlen der Beschäftigten in der Hauptverwaltung permanent erhöht. Waren im Jahre 1950 insgesamt ca. 1000 Beschäftigte vorhanden, so stieg diese Zahl bis Ende 1954 auf 1400; 1960 waren es ca. 1700 und im Jahre 1970 wurde erstmals die Zahl 2000 überschritten. Zu diesen rund 2000 im Innendienst Beschäftigten kommen noch ca. 1000 fest angestellte Mitarbeiter im Außendienst, in den einzelnen Geschäftsstellen und Bezirksdirektionen. Nicht gezählt wurden hierbei die nicht festangestellten Außendienstmitarbeiter, deren Zahl noch erheblich über der der Festangestellten liegen dürfte. Anfang der fünfziger Jahre waren diese Beschäftigten in drei Gebäudekomplexen untergebracht, die aus den Jahren 1911 bzw. 1936 stammen und insgesamt 11.000 qm Fläche umfaßten. Diese Fläche reichte bis zum Jahre 1957, dann wurde innerhalb des Baublocks ein Querbau errichtet (Fläche 7.000 qm), weitere Bauten erfolgten im Jahre 1965 und schließlich im Jahr 1967. Insgesamt wurden nach dem Kriege etwa 12.000 qm Bürofläche neu erstellt. Trotz dieser zahlreichen Neubauten reicht die Bürofläche gegenwärtig nicht aus. Zum einen ist eine ganze Anzahl von Abteilungen bereits ausgelagert u.a. die Bezirksdirektion, die wieder mit der Hauptverwaltung zusammengeführt werden sollen, zum anderen steigt die Zahl der Versicherungen und Schadensfälle in der Kfz-Versicherung derartig stark an, daß permanent weitere Arbeitsplätze zur Schadensbearbeitung notwendig werden. Bei einem gleichmäßigen Anstieg der Schäden sind bis 1973 mindestens 150 neue Arbeitsplätze allein in diesem Versicherungsbereich notwendig.



2. Ein sehr viel geringerer zusätzlicher Flächenbedarf ist für die Rückversicherungen charakteristisch. In diesem Bereich stehen sehr hohen Prämieeinkünften eine sehr geringe Zahl von Mitarbeitern gegenüber. Dies beruht in erster Linie darauf, daß es sich bei den dort laufenden Verträgen im Regelfall um Rahmenverträge mit anderen Versicherungsgesellschaften handelt, die Rückversicherung also bestimmte Teile der Risiken und auch der Prämien aus dem gesamten Versicherungsgeschäft einer Erstversicherung übernimmt und auch global Versicherungsleistungen erbringt bzw. es sich bei Einzelverträgen (sog. Excedenten-Verträgen) im Regelfall um sehr große Versicherungs- und auch Prämiensummen handelt, so daß hier im Gegensatz etwa zum Zweig der Kraftfahrzeugversicherung bei den Erstversicherern eine sehr kleine Zahl von Beschäftigten sehr hohe Versicherungssummen verwalten kann.

Im Fall der Rückversicherung M steht einer Bruttoprämieeinnahme von 2,2 Milliarden im Geschäftsjahr 1969/70 ein Mitarbeiterstab von nur 750 Personen gegenüber. Es handelt sich dabei um eine große Zahl von hochqualifizierten Spezialisten, da bei hohen Risiken sehr schwierige mathematische und versicherungstechnische Probleme zu lösen sind und zusätzlich sich die Rückversicherungsgesellschaft bei Großschäden auch mit der Schadensabwicklung befaßt und diese nicht dem Erstversicherer vollständig überläßt. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Erstversicherer bei Großrisiken nur einen sehr kleinen Teil der Versicherungssumme als sog. Einbehalt übernehmen und den Rest an die Rückversicherung abgeben. Es gibt Fälle, in denen nur 1 % der Gesamtversicherungssumme beim Erstversicherer liegt; damit liegt auch eine möglichst günstige Schadensabwicklung vor allem im Interesse der Rückversicherung.

Auch im Bereich der Rückversicherung lassen sich strukturelle Veränderungen absehen, die sich auf das Geschäft insgesamt beziehen. Während früher das Rückversicherungsgeschäft ein sog. "Hol"-Geschäft war, die Rückversicherungen also quasi warteten, bis Erstversicherer als Kunden auf sie zukamen und dann entsprechende Angebote machten, zeigt sich gegenwärtig eine Tendenz zu einer Umstrukturierung in ein sog. "Bring"-Geschäft, bei dem die Rückversicherungen aktiv in den Wettbewerb um die Erstversicherer

einsteigen. Das hat zur Folge, daß auch in diesem Bereich - wie bei den Erstversicherern - Agenturen und Niederlassungsnetze aufgebaut werden, die umgekehrt dann auch wieder der Schadensregulierung dienen, und die die Zentrale von einem Teil des zunehmenden Verwaltungsaufwands entlasten.

Beim dritten Betrieb, der Konzernverwaltung L, nahm in den letzten Jahren die Zahl der Mitarbeiter und damit auch der Flächenbedarf stetig zu. Dies liegt ganz eindeutig an den Aufgaben dieser Zentralverwaltung, die zwar im Versicherungsbereich liegt, im Prinzip aber Funktionen hat, wie auch die Zentralverwaltungen anderer großer Unternehmen.

Im Unternehmen L erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter von 450 im Jahre 1900 auf 750 im Jahre 1960 und etwas über Tausend im Jahre 1970. Ende der fünfziger Jahre wurde ein neues Verwaltungsgebäude errichtet, dessen Büroflächen offenbar auch gegenwärtig noch weitgehend ausreichen; Erweiterungsabsichten sind gegenwärtig nicht vorhanden.

3. Der Flächenbedarf von Betrieben mit unterschiedlichen Funktionen im Versicherungsgewerbe unterscheidet sich qualitativ in Abhängigkeit von den Arbeitsaufgaben und dem dazu notwendigen Personal. Dies gilt sowohl für den Innen- wie auch für den Außendienst.<sup>1)</sup>

Im Versicherungsgewerbe können ganz grob vorläufig zwei voneinander verschiedene Typen von Aufgaben abgegrenzt werden, die bei den Erstversicherern und bei den Rückversicherungen in einem jeweils unterschiedlichen Volumen anzutreffen sind. Auf der einen Seite sind das die sich aus der Tendenz zum Massengeschäft und dem direkten Kontakt zu einer Vielzahl von Kunden ergebenden Aufgaben der Beratung, Ausfertigung von Policen und Schadenssachbearbeitung und auf der anderen Seite Aufgabenkomplexe, die die Festlegung von Prämien in allen Versicherungsbereichen und die Verhandlungen mit Spezial- und Großkunden betreffen.

---

1) Bei diesen Überlegungen wird die untersuchte Konzernverwaltung nicht berücksichtigt, da die dort vorhandene Problemsituation ohne differenzierte Analyse des Konzernaufbaus und der Arbeitsteilungsprinzipien zwischen Konzernspitze und den Konzernbetrieben kaum dazustellen ist.

Diese beiden Typen von Aufgaben sind bei den Erstversicherern und bei den Rückversicherungen in verschieden hohem Umfang zu finden. Während bei den Erstversicherungen in einem sehr viel größerem Umfang Aufgaben des ersten Typs anfallen, erscheinen für die Rückversicherungen Aufgaben des zweiten Typs eher charakteristisch. Eine ähnliche Differenzierung gilt auch für die von beiden Betriebstypen entwickelten Verlagerungsstrategien des Kontaktes mit den Kunden; während im Falle der Erstversicherer ein stark differenziertes Netz von einzelnen Versicherungsagenten und regionalen Filialen aufgebaut wurde, ist eine ähnliche Strategie zwar auch bei den Rückversicherungen zu beobachten, doch handelt es sich hierbei um ein sehr weitmaschiges Netz einzelner Vertretungen insbesondere im Ausland, die nur von sehr wenigen Mitarbeitern besetzt werden. Charakteristisch ist, daß der Typ des Versicherungsagenten, der nicht angestellt ist und auf Provisionsgrundlage arbeitet, bei den Rückversicherungen kaum auftritt, während die Erstversicherer ihre Kontakte zu Kunden in der Hauptsache auf diesen Personenkreis aufbauen.

In beiden Bereichen - also in der zentralen Verwaltung und im Außendienst - ergeben sich somit höchst unterschiedliche qualitative Ansprüche an zusätzliche Flächen. Bei den Erstversicherern handelt es sich - läßt man den Außendienst außer acht - um einen großen Bedarf an einfachen, kleineren Büroräumen bzw. Großraumbüros, in denen Mitarbeiter mit einfacher und mittlerer Qualifikation häufig auftretende und von daher auch sehr viel leichter arbeitsteilig zu bearbeitende Aufgaben wahrnehmen; bei den Rückversicherungen handelt es sich um einen Bedarf an eher größeren, qualitativ besser ausgestatteten Einzelbüros für mittel- und hochqualifizierte Mitarbeiter, die in hohem Umfang Einzelprobleme zu lösen haben. Das bedeutet, daß der Flächenbedarf der Rückversicherungen in Relation zu der dort unterbringbaren Zahl an Mitarbeitern sehr viel größer ist als bei den Erstversicherern. Die Ansprüche an Grundfläche für ein Bürohaus sind also bei den Rückversicherungen trotz eines geringeren Mitarbeiterzuwachses nicht proportional zum Flächenbedarf der Erstversicherer, sondern stark überproportional.

Bei den untersuchten Betrieben zeigte sich das insbesondere daran, daß die Rückversicherung M erst Anfang der 60er Jahre feststellte, daß die Raumkapazität in dem alten Gebäude nicht mehr ausreichte und daraufhin einen Neubau erstellte, der flächenmäßig etwa die Hälfte des Volumens im alten Haus umfaßte - wobei die nutzbare Fläche im Neubau sehr viel größer ist als im alten Gebäude - und die Zahl der Mitarbeiter sich nur um einen sehr geringen Prozentsatz erhöhte.

Das Versicherungsunternehmen N dagegen verdoppelte nach dem Krieg seine Gesamtfläche; die Zahl der Mitarbeiter verdoppelte sich ebenfalls. Dies zeigt ganz deutlich, daß der Raumbedarf pro Mitarbeiter in beiden Betriebstypen - die ja jeweils beide Aufgabentypen beinhalten, wenn auch mit jeweils unterschiedlichem Anteil, stark variiert.

4. **Zusätzliche Flächenprobleme entstehen bzw. entstanden bei den Versicherungsbetrieben durch den verstärkten Einsatz von elektronischer Datenverarbeitung. Auch hier zeigten sich bei den Erstversicherern und den Rückversicherungen unterschiedliche Problemlagen.**

Bei den Erstversicherungen werden zunehmend Routinearbeiten von den elektronischen Datenverarbeitungsanlagen übernommen. Bereits Anfang der 60er Jahre zeigte sich in diesem Bereich, daß das insbesondere durch die Zunahme der Kraftfahrzeughaftpflicht-Versicherungen entstehende "Massengeschäft" nicht mehr in konventioneller Weise bewältigt werden konnte. Aufgrund einer ganzen Reihe von Faktoren, die im einzelnen nur angedeutet werden können, wobei aber technische Probleme der Kapazitätsausnutzung und Personalprobleme, nämlich der Mangel an ausgebildeten Datenverarbeitungsfachleuten im Vordergrund standen, wurde ein Teil dieser Arbeiten zunächst für alle Betriebe des Konzerns zentral durchgeführt.

Konkret bedeutete dies, daß nach einer ersten Phase, in der jede Zweigniederlassung des Konzerns nach eigenen Mitteln und Methoden mit Rechnern der ersten Generation arbeitete, alle Datenarbeiten an die Zentrale gegeben und technisch koordiniert wurden, d.h. einheitlich gelocht usw. und dann zur eigentlichen Verarbeitung wieder an die Zweigniederlassung zurückgeschickt wurden. Dort wurde dann die Endverarbeitung, also das Ausschreiben der Versicherungspolice durchgeführt. Die "soft-ware" dazu wurde ebenfalls von der Zentrale geliefert.



Nach einer neu entwickelten Konzeption wird dieser Umweg über die Zentrale nicht mehr gegangen; die ausgefüllten Formulare - also die Versicherungsanträge - werden in sog. "Betriebsgemeinschaften" der dem Konzern angeschlossenen Unternehmen gelocht, geprüft und verarbeitet und kommen als fertig geschriebene Policen bzw. Abrechnungen zu den einzelnen dezentralen Geschäftsstellen zurück.

Nach der Zentralisierungsphase hat die Hauptverwaltung des Konzerns nun mehr nur noch Überwachungs- und Betriebsleitungsfunktionen, d.h. sie wertet z.B. die Bestände an Versicherungen usw. aus, um die Geschäftspolitik des Konzerns auf die jeweiligen betrieblichen Bedingungen einstellen zu können.

Diese Entwicklung verursachte bei der Zentralverwaltung zunächst einen zusätzlichen Flächenbedarf, der durch die Zurückverlagerung des Hauptteils der Arbeiten wieder reduziert werden konnte.

Das bedeutet, daß nach einer längeren Zeit der Stagnation des Flächenbedarfs für Datenverarbeitung bei den einzelnen Konzernbetrieben durch die erneute Dezentralisierung der Datenverarbeitung ein zusätzlicher Flächenbedarf entstanden ist.

Die einzelnen Niederlassungen bzw. Agenturen sind gegenwärtig noch nicht an die jeweiligen Datenverarbeitungsanlagen angeschlossen, d.h. die Anträge werden zunächst noch per Hand geschrieben, dann auf dem Post- bzw. mit Individualverkehrsmitteln an die Zentrale gebracht, dort gelocht und erst dann in der Anlage verarbeitet. Aus diesem Verfahren folgt, daß der Flächenbedarf sich trotz der Einsparungsmöglichkeiten, die die Datenverarbeitung an die Hand gibt, in Abhängigkeit von der Zunahme der Versicherungsverträge weiter erhöht, da ein wesentlicher Teil der arbeitsintensiven Prozesse noch per Hand ausgeführt wird. Inwieweit hier in der Zukunft noch weitere Einsparungsmöglichkeiten gegeben sind, kann gegenwärtig nicht gesagt werden, da im Augenblick noch keine ausgearbeiteten Pläne für einen künftigen extensiveren Einsatz der Datenverarbeitungsanlagen vorliegen.



Eine völlig andere Funktion haben dagegen die Datenverarbeitungsanlagen bei den Rückversicherungen. Werden die Datenverarbeitungsanlagen bei den Erstversicherern vor allem "quantitätsorientiert" eingesetzt, so steht der Einsatz dieser Anlagen bei den Rückversicherungen unter einem eher "qualitativen" Aspekt. Dort werden keine Policen ausgeschrieben o.ä. Massenarbeiten durchgeführt, sondern - neben allgemeinen betrieblichen Aufgaben - zu einem erheblichen Teil komplexe mathematische Probleme auf dem Gebiet der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Kalkulationen von Risiken und Prämien usw. durchgeführt. Der Datenverarbeitungsbereich bei den Rückversicherungen hat somit, bezieht man alle diesem Bereich direkt oder indirekt zugehörigen Personen mit ein, einen erheblich geringeren Flächenbedarf als bei den Erstversicherern. Er ähnelt insofern dem Flächenbedarf für die Datenverarbeitungsanlagen bei den Konzernverwaltungen nach der Zentralisierungsphase.

5. Dem zum Teil erheblichen Flächenbedarf der Versicherungsbetriebe stehen an den gegenwärtigen Standorten gewisse Ausdehnungsmöglichkeiten gegenüber. Dies hängt zum einen mit der spezifischen Struktur der Standorte zusammen, an denen sich diese Betriebe befinden, und ist zum anderen eine Konsequenz der Marktmacht, der damit zusammenhängenden Einflußmöglichkeiten und insbesondere der Flächenreservierungsstrategien dieser Betriebe.

Die gegenwärtigen Standorte der Versicherungsbetriebe - das gilt auch für die Konzernhauptverwaltung - zeichnet sich vor allem dadurch aus, daß sie einerseits mitten in bevorzugten Wohngebieten liegen, und daß zum anderen in der näheren Umgebung keine Betriebe aus anderen Branchen lokalisiert sind, die eine vergleichbare Marktmacht und Durchsetzungsfähigkeit aufweisen. Die den Betriebsstandorten unmittelbar benachbarten Wohngebäude stellen für die Versicherungen ein relativ leicht nutzbares Flächenreservoir dar. Dies zum einen deshalb, weil von Betrieben aus anderen Bereichen kaum Nachfrage nach diesen Häusern bzw. Flächen vorhanden ist, und die bei einer Vermietung bzw. bei einem Verkauf dieser Häuser bzw. Flächen an die Versicherungen erzielbaren Profite sehr hoch sind. Mieteinnahmen aus den meistens älteren Häusern erreichen

-16-

nicht annähernd die Höhe der aus der Verkaufssumme resultierenden Verzinsung, so daß die Hausbesitzer wohl nur in den seltensten Fällen nicht zu einem Verkauf bereit sind. Zum anderen sind die Versicherungen selbst gezwungen, Rücklagen zu bilden, und erwerben zu diesem Zweck auch Wohnhäuser, die bei auftretendem Flächenbedarf und insofern sie im Bereich des Betriebsstandortes liegen, ebenfalls zu Büros umgestaltet werden können. Diese Flächenreservierungsstrategien können allem Anschein nach als ein generelles Phänomen im Bereich der Versicherungen angesehen werden.

Allen untersuchten Betrieben ist es gelungen mit Hilfe dieser Strategien, ihren wachsenden Flächenbedarf an oder in unmittelbarer Nähe des Standortes zu decken bzw., falls dies nicht unmittelbar möglich war, eine Deckung in absehbarer Zeit zu erreichen.

Ein typisches Beispiel ist das Unternehmen N, das im Jahre 1911 ein auch gegenwärtig noch benutztes Hauptgeschäftshaus in dem nördlich an die City angrenzenden Stadtviertel bezog. Trotz zahlreicher Neubauten reicht die Bürofläche gegenwärtig nicht aus. Eine ganze Anzahl von Abteilungen mußte ausgelagert werden; der Flächenbedarf steigt permanent. Gegenwärtig werden Planungen durchgeführt, um auf den bereits sich im Besitz der Versicherung befindlichen Grundstücken bzw. auf Grundstücken, für die sie das Vorkaufsrecht erworben hat, weitere Büroflächen zu errichten. Dabei ist es u.a. notwendig, auch einige der sich in diesem Bereich befindlichen Wohnhäuser abzureißen.

Gleiches gilt für das Unternehmen M; auch dort wurde in unmittelbarer Nähe des alten Gebäudekomplexes und mit diesem durch Tunnels bzw. eine Brücke verbunden ein neuer Gebäudekomplex errichtet. Die entsprechenden Grundstücke befanden sich bereits seit langem im Besitz der Versicherung. Wachsender Flächenbedarf ist ebenfalls nicht problematisch, da sich angrenzende Grundstücke bzw. Häuser ebenfalls bereits im Besitz dieser Versicherung befinden. Auch hier sind die bereits oben erwähnten Flächensicherungsstrategien zu beobachten.

### **2.3. Kommunikativer Standortbedarf**

Der kommunikative Standortbedarf im Versicherungsgewerbe setzt sich aus Anforderungen aus drei Bereichen zusammen; es sind dies:

- o die - eher als innerbetrieblich anzusprechenden - Beziehungen zu Agenturen und Agenten,
- o die Beziehungen zu Geschäftspartnern (Kunden und andere Betriebe),
- o die Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt.

Auch in diesem Bereich scheinen erhebliche Unterschiede zwischen den bereits oben angesprochenen Typen im Versicherungsgewerbe (Erst- und Rückversicherungen) vorzuliegen, bei denen die einzelnen Bereiche ein verschiedenes Gewicht haben.

1. Das Bewältigungsprinzip des Massengeschäfts bei den Erstversicherern ist das der Delegation. Die direkten Beziehungen zu den "kleinen" Kunden werden über ein Zweigstellennetz bewältigt, das sich allerdings von dem der Banken teilweise sehr stark unterscheidet. Grundprinzip ist dabei allerdings auch, den Kunden den Weg abzukürzen, ihm in sein Wohngebiet bzw. an seine Arbeitsstätte entgegenzukommen und "Versicherung" als quasi Konsumgut zu verkaufen.

Diese Marktstrategie wird durch ein hierarchisches System von Geschäftsstellen verwirklicht, die jeweils eine Außenorganisation aufbauen und über diese den Kundenkontakt herstellen. Entscheidend dabei ist, daß es sich hierbei um Vertreter handelt, die auf Provisionsbasis arbeiten und die aus diesem Grunde zu einem harten Konkurrenzkampf motiviert sind. Teilweise wird auch bereits versucht, Agenturen einzurichten, die ähnlich wie Bankzweigstellen in Einkaufszentren liegen und in denen an die Kunden Versicherungen verkauft werden. Das oben

-18-

erwähnte Konkurrenzprinzip scheint in diesem Bereich, der ja ganz wesentlich auf den Vertreter und Besuchsprinzip der Kunden aufbaut, auch noch weitgehend durchgängig zu sein, was etwa daraus hervorgeht, daß einzelne in dem Konzern L zusammengefaßte Betriebe zwar auf Konzernebene und auch auf der rein datentechnischen Ebene kooperieren, in den Kundenbeziehungen aber - jeweils unter verschiedenen Namen firmierend - einen heftigen Konkurrenzkampf entwickeln.

Unklar ist in diesem Fall - wie bereits für den Bereich der Banken angedeutet wurde - nach welchen Prinzipien dieser Konkurrenzkampf stattfindet, da die Konditionen zu denen Versicherungen etwa innerhalb des Konzerns verkauft werden können, ja praktisch gleich sind, auch keine Mengenrabatte o.ä. gegeben werden.

Die entscheidende Bedeutung, die der Außenorganisation zukommt, wurde von der Hauptverwaltung (Unternehmen L) bereits vor einigen Jahren erkannt. Dabei wurde eine relativ stark differenzierte Prognose der Entwicklung der Versicherungswirtschaft insbesondere auch der regionalen Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung hergestellt, die jetzt als eine Leitgröße für den Ausbau der Zweigstellen bzw. Agenturen und Außendienstmitarbeiter dient. Dabei wird versucht, sowohl einen Über- wie auch Unterbesatz in einzelnen Gebieten zu verhindern und eine möglichst optimale Verhältnissahl zwischen Vertretern und Bevölkerungsvolumen zu erreichen. Um eine ungefähre Vorstellung von der Größenordnung zu geben, in der sich dieses Vertreternetz bewegt, sei nur angemerkt, daß neben etwa 10.000 Generalvertretern, Hauptvertretern und Maklern, etwa 53.000 nebenberufliche Vertreter für den Konzern tätig sind. Das bedeutet, daß auf etwa 1000 Personen in der Bevölkerung ein Vertreter dieser Versicherungsgruppe kommt.

Aus diesem Delegationsprinzip resultieren eine Reihe von innerbetrieblichen Kommunikationsproblemen. Sie basieren dort vor allem auf dem Zweigstellen- bzw. Agenturen- und Agentenprinzip, das wiederholte Kontakte zwischen diesen Stellen und dem Hauptbetrieb notwendig macht. Es sind das auf der einen Seite die Versicherungsagenten, die in regelmäßigen Abständen die Zentrale aufsuchen, dort Probleme klären bzw.

Anweisungen erhalten und zum anderen eine nicht unbedeutende Zahl von Inspektoren, die den Kontakt zwischen den Außenstellen und dem Hauptbetrieb herstellen und zu diesem Zweck per Pkw zwischen diesen Stellen und dem Hauptbetrieb pendeln. Dies macht die Bereitstellung einer größeren Zahl von Parkplätzen notwendig, wie etwa im Falle des Betriebes N. Das Grundproblem dabei ist, daß diese Parkplätze sehr häufig synchron benutzt werden, d.h. also zu bestimmten Zeiten mehr oder weniger alle infragekommenden Mitarbeiter am Hauptstandort versammelt sind bzw. diesen verlassen haben, so daß also sich die Zahl der Parkplätze nach dem Spitzenbedarf richten muß.

2. Trotz der bei der Akquisition von Versicherungen weitgehend durchgängigen Delegationsprinzipien lassen sich bei den Erstversicherern gegenwärtig eine ganze Reihe direkter Beziehungen zwischen den Kunden und den Verwaltungen der Versicherungen nicht umgehen.<sup>1)</sup>

Zwei Typen von Kundenbeziehungen stehen im Versicherungsgewerbe im Vordergrund; es ist dies einmal der direkte Kontakt zu einer großen Zahl von Einzelkunden bei den Erstversicherungen, die "Allerweltsversicherungen" abschließen und die im Zeitablauf entsprechend betreut werden müssen, wenn Versicherungsfälle eintreten bzw. sich die Bedingungen ändern, auf denen die Versicherung aufgebaut ist. Auf der anderen Seite stehen die Großkunden, im wesentlichen Betriebe bei den Erstversicherern, bzw. die Erstversicherer selbst bei den Rückversicherungen. Dieser hier angedeuteten Zweiteilung der Kunden entspricht dann jeweils verschiedener kommunikativer Standortbedarf bzw. Strategien zur Bewältigung dieses Kommunikationsvolumens.

3. Die direkten Beziehungen zwischen den "Kleinkunden" und der Hauptverwaltung der Erstversicherungen resultieren auf der einen Seite vorwiegend aus Problemen im Zusammenhang mit dem Abschluß einer Versicherung, die über die Entscheidungsbefugnis oder auch das juristische Wissen der Agenten hinausgehen und zum anderen aus Problemen, die im Zusammenhang mit einem Versicherungsfall auftreten. Obwohl auch hier eine ganze Reihe von Problemen dezentral, d.h. in den jeweiligen regionalen Organisationen bzw. bei den Versicherungsagenten abgewickelt werden können, ziehen es viele Kunden vor, hier



-20-

einen direkten Kontakt zur Zentrale aufzunehmen. Insbesondere in der letzten Zeit hat durch die Zunahme der Versicherungsfälle im Bereich der Kfz-Haftpflichtversicherung der Kontakt zwischen den Kunden und der Zentralverwaltung zugenommen. Diese Zunahme wurde zum Teil sogar von den Erstversicherern forciert, indem sie Schadensabwicklungsstellen für die Kfz-Versicherung am Standort der Erstversicherung eingerichtet haben. Dabei handelt es sich allerdings zum Teil nicht um Kunden der Versicherung, sondern um Geschädigte, die hier ihre Ersatzansprüche geltend machen wollen. Diese Schadensstellen hängen allerdings nicht notwendigerweise mit dem Standort des Erstversicherungsbetriebes zusammen; im Falle des Betriebes N waren mehrerer solcher Schadensstellen im Bereich der Stadt München vorhanden; nur eine davon befand sich am untersuchten Standort.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, daß aufgrund der sehr weit gediehenen Dezentralisierungsstrategien in bezug auf den direkten Kontakt mit den Kunden das Kommunikationsvolumen zwischen Erstversicherer und Kunde am Standort des Betriebes N relativ beschränkt ist. Praktisch in keinem Fall werden Versicherungen von Kleinkunden am Betriebsstandort abgeschlossen, in nur beschränktem Umfang werden Versicherungsprobleme und auch Versicherungsfälle von Kunden bzw. Geschädigten am Betriebsstandort geklärt.

Sehr viel intensiver sind dagegen die Kontakte zwischen den Erstversicherern und Großkunden bzw. den Vertretern (Rechtsanwälten) dieser Kunden. Hier zeigt sich eine ähnliche Kommunikationsstruktur, wie sie für die Konzernverwaltung und auch für die Rückversicherung typisch sind. Es handelt sich in diesen Fällen um einen relativ kleinen Kreis von bedeutenden Kunden bzw. Geschäftspartnern, für die adäquate Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden müssen. In diesem Bereich werden die Versicherungskonditionen und Prämien nicht nach festen Tabellen fixiert, sondern in Verhandlungen zwischen dem Kunden und der Versicherung ausgehandelt, wobei Mengenrabatte, spezifische Sicherheitsvorkehrungen in den Betrieben u.a. berücksichtigt werden.

Im Falle des Erstversicherers N sind weiter auf der einen Seite Kontakte zur Hauptverwaltung des Konzerns vorhanden, die allerdings vom Volumen her kaum bedeutend sind; zum anderen gibt es eine Reihe von Kontakten zu Rückversicherungen. Hier ist zu unterscheiden einmal zwischen grundlegenden Kontakten - etwa der Aushandlung von Rahmenverträgen, die die automatische Übernahme von bestimmten Prozentanteilen der Risiken und auch der Prämien durch die Rückversicherer beinhalten und das Aushandeln von sog. Exzedenten-Verträgen, die einzelne größere Risiken unter spezifischen Konditionen beinhalten. Allerdings ist das aus diesen Beziehungen resultierende Kommunikationsvolumen etwa von der Zahl der Personen her nicht sehr bedeutend.

Aus den gesamten Kundenbeziehungen bei den Erstversicherern ist ein - wenn auch nicht umfangreicher - Kommunikationsbedarf hinsichtlich der Anbindung an bestimmte Verkehrsmittel bzw. in bezug auf das Vorhandensein ausreichender Parkflächen usw. ableitbar. Kontakte zu Kleinkunden sind zwar eher die Ausnahme als die Regel, da auch versucht wird, diese Kontakte weitgehend zu dezentralisieren; Kontakte zu Großkunden bzw. deren Vertretern fallen vom Volumen her nur wenig ins Gewicht.

Trotzdem fällt auf, daß der untersuchte Betrieb - und mit ihm eine ganze Reihe weiterer Erstversicherer - direkt im Einzugsgebiet des Massenverkehrssystems liegen und sich auch bemühen, Parkplätze für Kunden anzubieten, wenn diese auch von der Größe her relativ begrenzt sind. Der Kommunikationsbedarf in bezug auf die Kunden hat in diesem Bereich bei weitem nicht die Bedeutung wie etwa im Einzelhandel oder auch noch im Großhandel.

4. Ausschließlich auf Großkunden - im Regelfall aus dem Bereich der Erstversicherungen orientiert - sind dagegen die Rückversicherungen. Die Kommunikation mit diesen Geschäftspartnern ist außerordentlich rege und wird in einer großen Zahl von Fällen persönlich abgewickelt. Zu einem erheblichen Teil handelt es sich dabei um Besuche dieser Geschäftspartner bei der Rückversicherung.

-22-

Generell hat der Standort München durch die starke Konzentration von Rückversicherungen - nur eine der bedeutenden deutschen Rückversicherungen sitzt nicht in München - eine hohe Attraktivität für die Vertreter der Erstversicherer, wobei aber dem Anschein nach die anderen Betriebe von der Anziehungskraft der bei weitem größten Rückversicherung M profitieren. Sie übernehmen häufig die von dem Unternehmen M nicht akzeptierten Risiken bzw. bieten in Teilbereichen günstigere Konditionen.

Im Bereich der Rückversicherungen werden generell Konditionen in persönlichen Verhandlungen abgesprochen. Für bestimmte Versicherungsbereiche und Risiken werden dabei Rahmenverträge geschlossen - ein bestimmter Teil des Risikos und auch der Versicherungsprämie wird von der Rückversicherung übernommen - bei speziellen und großen Risiken werden Sonderbedingungen vereinbart, gegebenenfalls wird auch ein Teil des Risikos an weitere Rückversicherungen gegeben.

Das Geschäft ist dabei international; die Verhandlungspartner kommen aus allen Teilen der Welt, wenn nicht etwa Zweigniederlassungen in den Ländern bestehen. Aus dieser Situation läßt sich in etwa der Konditionsbedarf der Rückversicherungen ableiten. Der Konditionsbedarf ist:

- o ein örtlicher, der die Kommunikation mit ortsansässigen Erstversicherern betrifft und sich auf die Notwendigkeit einer guten Zugänglichkeit im Individualverkehr bezieht;
- o ein überörtlicher "internationaler", der die Nähe und leichte Erreichbarkeit eines Flughafens notwendig macht und damit in gewissem Sinne partiell auch "örtlich" ist.

Es fällt auf, daß das untersuchte Unternehmen M in relativer Nähe zum Münchner Flughafen liegt, was die Kommunikationsbeziehungen zu auswärtigen Geschäftspartnern sicher erleichtert. Ob aber diese relative Standortnähe und die damit gegebenen guten Kommunikationsmöglichkeiten mit auswärtigen Geschäftspartnern eine wichtige Standortgröße für die untersuchten Betriebe darstellen, ob sie insbesondere so wichtig ist, daß bei einer Verlegung des Flughafens auch Reaktionen der Betriebe erfolgen, kann aufgrund

des vorliegenden Materials nicht mit Sicherheit gesagt werden. Es erscheint aber, in Anbetracht des doch geringen daraus resultierenden Kommunikationsvolumens fraglich, zumal es sich dabei um keine permanenten Besuche bestimmter Kunden, sondern um zeitlich weit auseinanderliegende Besuche handelt, bei denen in Anbetracht der Bedeutung dieser Kontakte wohl auch Verzögerungen durch Zugänglichkeitsprobleme in Kauf genommen werden. Spezifische betriebliche Strategien, die über die Bereitstellung von Parkraum hinausgehen, scheinen daher nicht notwendig und werden auch nicht entwickelt.

5. Aus Struktur und Volumen der Arbeitsmarktbeziehungen der Betriebe im Versicherungsgewerbe lassen sich spezifische Typen von Kommunikationsbedarf ableiten, die hier ebenfalls der oben bereits angesprochenen Differenzierung nach Erstversicherern und Rückversicherungen bzw. Hauptverwaltungen entsprechen. Es wurde oben bereits auf die Unterschiede in den Arbeitsanforderungen hingewiesen; daraus folgen bei den Betrieben im Versicherungsgewerbe in bezug auf die unterschiedlichen Funktionen folgende Typen von Arbeitsmarktbeziehungen:

Bei den Erstversicherungen umfaßt der Arbeitskräftebedarf vor allem große Quantitäten unterer und mittlerer Qualifikationen und geringe Mengen höhere Qualifikationen in Abhängigkeit von Wachstum des Versicherungsgewerbes. Dieser Bedarf macht eine Orientierung des Betriebes auf das ganze bzw. große Teile des Stadtgebietes notwendig; eine günstige Lage im Massenverkehrssystem, teilweise auch im Individualverkehrssystem ist notwendig.

Auf der anderen Seite lassen sich aus den vorwiegenden Arbeitsmarktbeziehungen im Bereich der Rückversicherungen und der Hauptverwaltungen - sie wurden oben unter einem mehr qualitativen Aspekt (qualifizierte Mitarbeiter auch in den unteren Teilen der Betriebs-hierarchie z.B. Fremdsprachensekretärinnen) betrachtet - die Notwendigkeit der Orientierung auf gute Wohngegenden mit einem entsprechend hochqualifizierten Arbeitsmarkt, sowie gute Kommunikationsmöglichkeiten insbesondere im Bereich des Individualverkehrs ableiten.

Vergleicht man den tatsächlichen Standort der Unternehmen und seine Standortbedingungen mit diesem "Bedarf", so zeigt sich, daß die Unternehmen sehr günstige Standorte haben, nämlich die Erstversicherung W im Anschluß an den Citykern im Norden direkt an der neu-erbauten U-Bahn-Linie Freimann-Goetheplatz und die Rückversicherung M bzw. die Konzernhauptverwaltung L im östlichen Bereich des Stadtteils Schwabing, also zwischen zwei Stadtteilen mit hohem Wohnprestige und einem entsprechenden Wohnungsangebot, nämlich Schwabing und Bogenhausen. Diese gleichsam ideale Lage ist noch dazu nicht durch Standortveränderungen der Betriebe zu erklären - zwei der Betriebe befinden sich zumindest ab der Jahrhundertwende an diesem Standort - womit sich der Verdacht erhärtet, daß hier in erheblichem Maße auch der umgekehrte Prozeß, nämlich die Orientierung der Betriebsmitglieder bei der Suche nach einem Wohnstandort an dem Standort des Betriebs in hohem Maße als Erklärungsvariable miteinbezogen werden muß. Kurz: Die Betriebe liegen in einem für sie günstigen Arbeitsmarkt mit guten Zugänglichkeiten und der Arbeitsmarkt bzw. die Zugänglichkeiten sind so gut, weil die Betriebe dort liegen.

Mit dem vorliegenden Material lassen sich allerdings diese Interdependenzen kaum mehr als andeuten, insbesondere ist dieses Problem in einem quantitativen Aspekt nicht analysierbar, der in diesem Fall besonders wichtig zu sein scheint. Die Frage wäre hier, welchen Einfluß die Tatsache der Massierung von Versicherungsbetrieben im Bereich des Stadtteils Schwabing, auf dessen Entwicklung, insbesondere auf die Veränderung seiner Bevölkerungsstruktur, die in den letzten Jahren immer deutlicher wird, hat bzw. noch haben wird. Es ist hier zu erwarten, daß, je schwieriger die innerstädtische Kommunikation gerade auch auf dem Gebiet der Individualverkehrsmittel wird, sich die Tendenz einer Annäherung des Wohnstandorts an den Betriebsstandort verstärken dürfte, insbesondere, weil eine hohe Korrelation zwischen den in Zukunft zu realisierenden Qualifikationsanforderungen der Betriebe und dem - hier qualitativ gemeinten - Angebot an Wohngelegenheiten besteht. Die betriebl-



chen Strategien in bezug auf den Standort entsprechen dieser Situation: sie sehen einen Verbleib der Unternehmen am Standort sowie einen weiteren Ausbau der verfügbaren Flächen - soweit notwendig - vor und sind vor allem auch auf die Lösung des Parkproblems gerichtet.

#### **2.4. Situativer Standortbedarf**

1. Der Begriff des situativen Standortbedarfs bezieht sich auf Zusammenhänge, die nur sehr schwer zu fassen und auch nur in wenigen Fällen eindeutig belegbar sind. Ingrunde werden zwei Problemkreise angesprochen: einmal die "Umgebung" der Unternehmen, ihre Lage im Stadtgebiet, wobei diese als unterschiedlich prestigereich betrachtet wird; zum anderen die Repräsentativität der Firmengebäude selbst im Zusammenhang mit der Selbstdarstellung der Unternehmen. Beide Komponenten spielen gerade auch im Standortverhalten der Versicherungsunternehmen eine nicht zu unterschätzende Rolle, die - verkürzt formuliert - in der Gegenwart Geld für Leistungen annehmen, die sie erst in zum Teil ferner Zukunft erbringen. Es besteht daher eine Tendenz, die ökonomische Potenz und Krisensicherheit derartiger Unternehmen in der Gegenwart zu demonstrieren. Zwar ist evident, daß Größen dieser Art für den Geschäftserfolg nicht von primärer Bedeutung sind, dennoch ist zu konstatieren, daß die Unternehmen ihr Standortverhalten zum Teil ganz bewusst auf die Erhaltung und Sicherung solcher situativer Größen und Zusammenhänge abstellen.
2. Was den Bedarf an "Umgebung" betrifft, so scheint das Verhalten der Versicherungsbetriebe eindeutig. In keinem Fall wurde in Erwägung gezogen, den traditionellen Standort zu verlassen, obwohl in den meisten Fällen nur sehr beschränkt durchschlagende Argumente - außer auf der Ebene der Arbeitsmarktbeziehungen - für die gegenwärtigen Standorte der Unternehmen gefunden werden konnten. Ein Teil dieser Strategien muß sicher durch den Faktor Umgebung erklärt werden. Entscheidend dabei scheint allerdings zu sein, daß die Betriebe sich den Prestige-

gehalt dieser Umgebung zu einem erheblichen Teil selbst geschaffen haben. Wo Versicherungen mit ihrem ökonomischen Potential und ihrer Bedeutung auf dem Arbeitsmarkt ihren Standort haben, ist eine "gute" Gegend. Ein Umzug in andere Stadtteile würde zumindest partiell den Verlust dieser Prestigefaktoren bedeuten und müßte anderweitig kompensiert werden - etwa durch besonders eindrucksvolle Verwaltungsbauten. Solange dazu von den vorhandenen Flächen her keine Veranlassung besteht, was eben in dem hier infrage stehenden Gebiet durch die für diese kapitalkräftigen Unternehmen bestehenden Ausdehnungsmöglichkeiten in die vorhandene Wohnsubstanz der Fall ist, ist kaum mit Standortverlagerungen der Versicherungsunternehmen zu rechnen.

3. Der Problemkomplex der baulichen Selbstdarstellung und das damit verbundene Standortverhalten wird insbesondere bei dem Unternehmen M deutlich. Dieses Unternehmen benutzt das traditionelle Verwaltungsgebäude, das Anfang dieses Jahrhunderts errichtet wurde, als "Markenzeichen". Eine bestimmte Teilansicht taucht auf allen public relations-Produkten des Unternehmens auf und symbolisiert das Alter, die Beständigkeit und die Sicherheit des Unternehmens. Dieses Symbol hat für das Unternehmen eine derart große Bedeutung, daß eine Standortverlegung, die zum Verlust dieses Symbols führen würde, kaum in Erwägung gezogen wird, zumal zwingende Gründe dafür nicht vorliegen.

In den anderen Fällen sind keine derartig eindeutigen Verhaltensweisen zu beobachten, obwohl auch hier teilweise von der Bausubstanz her Elemente der Selbstdarstellung - wie etwa große Eingangshallen u.ä. - sichtbar werden.

In diesen Fällen, das gilt insbesondere für das Unternehmen M wird eine teilweise ungünstige Raumausnutzung in den alten Gebäudeteilen in Kauf genommen, um die situativen Vorteile weiter ausnutzen zu können, wobei durch Neubauten in unmittelbarer Nachbarschaft bestehende Nachteile weitgehend kompensiert werden konnten.

### 3. Standortstrategien bei den Versicherungsunternehmen

3.1. Die Standortstrategien im Bereich der Versicherungen richten sich, was die untersuchten Betriebe betrifft, zunächst ganz eindeutig und durchgängig darauf, den bestehenden Standort zu bewahren und die dort verfügbaren Flächen auszubauen. Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen ist es aus einer Reihe von Gründen, unter denen insbesondere das große ökonomische Potential, die Flächenreservierungsstrategien und die spezifische Struktur der "Umgebung" der Unternehmen (hoher Anteil von Wohnbebauung) zu nennen wären, für die Versicherungsunternehmen auch möglich, diese Strategien weitgehend durchzusetzen. Das entscheidende Problem scheinen dabei die Zukunftsperspektiven zu sein, die aus dem zu erwartenden Wachstum der Versicherungsunternehmen - die Versicherungen folgen ja weitgehend dem Wachstum der Wirtschaft und dem des Sozialprodukts - und dem daraus resultierenden Druck auf große Teile der gegenwärtig noch als Wohngebiet genutzten Flächen ableitbar sind. Bei der gegenwärtigen Ausdehnungsrate der Versicherungen dürfte es nur eine Frage von wenigen Jahren sein, bis die Wohnbevölkerung aus der Nachbarschaft dieser Unternehmen mehr oder weniger vollständig verdrängt sein wird. Diese Perspektiven sind zwar absehbar, doch dürfte es notwendig sein, hier auch in quantitativer Hinsicht die anstehenden Probleme zu klären.<sup>1)</sup>

Ein weiteres Problem dabei ist - was in den untersuchten Betrieben auch immer wieder angesprochen wurde - die Beschränkung der Gebäudehöhen in den fraglichen Gebieten auf wenige Stockwerke, die eine der Ursachen für den starken Bedarf an Grundflächen darstellt. Eine größere Stockwerkszahl würde diesen Grundflächenbedarf erheblich reduzieren und damit den

1) Nach unseren Informationen gibt es auch einige - allerdings kleinere Versicherungen in derzeit ähnlicher Lage - die Abwanderungsstrategien entwickelt haben, weil sie keine ausreichenden Flächen für eine Ausdehnung des Betriebs finden konnten. Dies zeigt, daß auch hier eine Konkurrenz um Flächen vorhanden ist, die genauer untersucht werden müßte.

Druck der Betriebe auf die angrenzenden Wohngebiete vermindern. Ohne die damit zusammenhängende Problematik auch nur andeutungsweise ausführen zu können, scheint hier eine Situation vor zu liegen, die für eine ganze Reihe von Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Ausdehnung der Unternehmen - nicht nur im Bereich der Versicherungen - verantwortlich ist und die in diesem Zusammenhang differenzierter untersucht werden müßte.

Neben den auf die Flächenausdehnung gerichteten Strategien treten Strategien in bezug auf die Kommunikationsbedingungen in den Hintergrund. Dies dürfte damit zusammenhängen, daß die Anbindung der traditionellen Standorte der Unternehmen, an denen sie ja auch in Zukunft verbleiben wollen und können an die Kommunikationssysteme kaum Probleme aufwirft. Ein zusätzlicher Bedarf an Parkflächen ist weitgehend zu decken und betrifft auch kaum den Kundenbereich.

Für die Strategien, die auf situative Standortbedingungen gerichtet sind, gilt, daß hier ebenfalls solange keine Probleme auftauchen, als von der Notwendigkeit der Flächenausdehnung her nicht Abwanderungen notwendig werden.

Unter den gegebenen Bedingungen werden die gegenwärtigen Standorte der Unternehmen durch die Strategien im kommunikativen und situativen Bereich und durch die erfolgreiche Flächenausweitung auch in bezug auf die am Standort getätigten Investitionen noch auf lange Jahre fixiert.

## V. Industrieverwaltungen

### 1. Materialgrundlage: Die untersuchten Betriebe

Neben den bereits dargestellten Wirtschaftsbereichen, dem Groß- und Einzelhandel, den Banken und Versicherungen, wurde eine fünfte Gruppe von Betrieben in die Untersuchung einbezogen, nämlich Verwaltungsbetriebe von Industrieunternehmen. Ausgangspunkt dafür war die Feststellung, daß in der Vergangenheit - und teilweise auch noch heute - die inneren Stadtgebiete bevorzugter Standort für Verwaltungsbetriebe von Industrieunternehmen sind, die ihre Produktionsanlagen entweder an anderen Standorten im Stadtgebiet oder außerhalb der Stadt - unter Umständen sogar im Ausland - haben. Es galt zu untersuchen, inwieweit solche Standorte auch unter den veränderten Verhältnissen des Verkehrs und der Siedlungsstruktur den Erfordernissen dieser Art von Betrieben entsprechen bzw. inwieweit eventuell interne Strukturveränderungen in den Betrieben oder Unternehmen einen andersartigen Standortbedarf definieren.

Ausgewählt wurden insgesamt fünf derartige Verwaltungsbetriebe, wovon allerdings nur vier - aus zeitlichen Gründen - in die Untersuchung miteinbezogen werden konnten. Von vorneherein unberücksichtigt blieben bei der Auswahl der Betriebe zum einen - aus Gründen der notwendigen Beschränkung des Untersuchungsaufwands - ausgesprochene Großbetriebe mit mehreren tausend Beschäftigten und zum anderen solche Betriebe, bei denen die Industrieverwaltung ihren Standort bei (u.U. nur einem Teil) ihrer Produktionsbetriebe hat. Die Standorte der zweiten Gruppe von Unternehmen liegen zumeist weit außerhalb des inneren Bereichs des Stadtgebietes; es steht zu vermuten, daß sich dort Standortprobleme weniger in bezug auf den Verwaltungsteil der Unternehmen, als im Hinblick auf die Produktionsbetriebe stellen, d.h. daß sich hier kaum Fragen im Hinblick auf die Veränderungen der Funktionen des Stadtzentrums stellen lassen.<sup>1)</sup>

1) Grundsätzlich wäre natürlich interessant, festzustellen, ob es bei solchen Industrieunternehmen Tendenzen gibt, die lokale Einheit von Verwaltung und Produktion aufzulösen und die Verwaltung in die Innenstadt zu verlegen. Die Ergebnisse aus den untersuchten Unternehmen sprechen eher gegen eine solche Erwartung.



Im einzelnen wurden in die Untersuchung folgende Unternehmen einbezogen:

Unternehmen O:

Es handelt sich um eine Unternehmensgruppe aus mehreren Einzelgesellschaften, die sich mit der Produktion und dem Vertrieb von Konsumgütern aus dem Nahrungsmittelbereich befassen. Der Konzern hat insgesamt in der Bundesrepublik etwa 4000 Beschäftigte und einen Jahresumsatz in der Größenordnung von 500 Millionen DM. Es gibt fünf eigene Produktionsbetriebe, die sich vorwiegend mit der Verarbeitung und der Veredelung von Erzeugnissen der inländischen Landwirtschaft befassen; die beiden wichtigsten dieser Betriebe liegen im bayerischen Allgäu und in Oberbayern; zwei weitere Betriebe in Rheinland-Pfalz und einer in Niedersachsen.

München ist der Sitz der zentralen Unternehmensleitung und -verwaltung sowie der meisten Vertriebsgesellschaften der Unternehmensgruppe (der Vertrieb der Erzeugnisse erfolgt hauptsächlich an den Lebensmittelhandel, daneben an den Fachhandel (Drogerien) und an die Gastronomie). Der Münchner Verwaltungsbetrieb hat etwa 500 Beschäftigte.

Unternehmen P:

Dieses Unternehmen ist mit einem Jahresumsatz von ca. 50 Millionen DM und insgesamt etwa 600 Beschäftigten sehr viel kleiner; es arbeitet ebenfalls im Bereich der Nahrungsmittelindustrie und darüber hinaus in der organischen Chemie, produziert jedoch schwerpunktmäßig nicht Konsumgüter, sondern Grund- und Hilfsstoffe organischer Art für handwerkliche und industrielle Verarbeitungsprozesse, wie z.B. Backhilfsmittel oder Hilfsmittel für die Textilproduktion. Zum Unternehmen gehören insgesamt vier Produktionsbetriebe, wovon drei in Bayern liegen, einer in Schleswig-Holstein. Der wichtigste Produktionsbetrieb mit etwa der Hälfte der Beschäftigten des Unternehmens befindet sich in München, in einem der Industriegebiete am Rande der Stadt.

Im separierten Verwaltungsbetrieb des Unternehmens, dessen Standort im Stadtgebiet sehr viel zentraler liegt, sind etwa 100 Arbeitskräfte beschäftigt; dazu kommen etwa 40 im ganzen Bundesge-

-3-

gebiet verteilte Vertreter; die Beschäftigtenzahlen der anderen, nicht in München gelegenen Produktionsbetriebe sind relativ gering - sie machen zusammen nur wenig mehr als 100 Arbeitskräfte aus.

#### Unternehmen Q:

Dieses Unternehmen, das ebenfalls aus einer größeren Anzahl von Einzelgesellschaften besteht, ist nach der Zahl der Beschäftigten und dem Umsatz das größte in der Auswahl. Gegenstand des Unternehmens ist die Produktion und der Vertrieb von Wäsche und Kleidung. Der Jahresumsatz des Konzerns lag im Jahre 1969 in der Größenordnung von 600 Millionen DM, davon fiel etwa ein Drittel auf ausländische Tochtergesellschaften. Die Gesamtzahl der Beschäftigten lag in diesem Jahr in der Größenordnung von 25.000, davon waren jedoch nur etwas mehr als die Hälfte in insgesamt etwa 60 Produktionsbetrieben im Inland beschäftigt. Die Produktionsbetriebe im Inland konzentrieren sich auf Bayern, Baden-Württemberg und das Saargebiet.

In München bestehen keine Produktionsbetriebe; hier ist nur der Sitz der Hauptverwaltung des Konzerns, wobei die rund 500 Beschäftigten derzeit auf drei verschiedene Standorte im Stadtgebiet verteilt sind.

#### Unternehmen R:

Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen der chemischen Industrie, in dessen Produktionsbetrieben eine sehr breite Palette von Grund- und Hilfsstoffen für eine Vielzahl von Abnehmern im Bereich der Industrie hergestellt wird. Die etwas über 1000 Beschäftigten des Unternehmens verteilen sich zum größten Teil auf drei chemische Werke, die alle in Bayern liegen. Der Gesamtumsatz des Unternehmens liegt in der Größenordnung von 100 Millionen DM.

In München selbst bestehen keine Produktionsbetriebe; in der Hauptverwaltung des Unternehmens gibt es etwa 100 Beschäftigte.

Wie sich zeigt, haben die meisten der in die Untersuchung einbezogenen Industrieunternehmen in München keine Produktionsstätten, sondern hier lediglich den Sitz ihrer Hauptverwaltungen. Es stellt sich daher

zunächst die Frage, weshalb die Verwaltungsbetriebe in München liegen bzw. - allgemeiner - aufgrund welcher Faktoren eine örtliche Trennung zwischen Verwaltung und Produktionsstätten bei diesen Betrieben vorliegt. Einige Anhaltspunkte ergeben sich aus der Entwicklungsgeschichte der Unternehmen, auf die deshalb im folgenden Abschnitt etwas näher eingegangen werden soll.

## 2. Unternehmensgeschichte und Standort der Verwaltungen der Industriebetriebe

Bavor im einzelnen auf den jeweils spezifischen Standortbedarf bzw. die sich ergebenden Standortprobleme bei den untersuchten Industrieverwaltungen eingegangen wird, soll zunächst versucht werden, darzustellen, aufgrund welcher betrieblicher Faktoren und Entwicklungen es bei den untersuchten Betrieben jeweils zu einer Trennung von Verwaltung und Produktionsstätten, sowie <sup>zu</sup> einer Lokalisierung der Verwaltung in München gekommen ist. Daraus ergeben sich bereits einige Rückschlüsse auf die Funktionen dieser Verwaltungsbetriebe, sowie die daraus resultierenden spezifischen Standortanforderungen - sei es im Hinblick auf den Flächenbedarf oder die Einbindung des Standorts in das großstädtische Kommunikationssystem.

### 2.1. Die regionale Verteilung der Produktion als Standortfaktor für die Verwaltungseinheiten

Ein Ursachenfaktor für eine räumliche Separierung der Verwaltung eines Industrieunternehmens stellt offensichtlich das Vorhandensein mehrerer Produktionsbetriebe an verschiedenen Orten dar, die von einer Zentrale aus zu leiten sind. Unter diesem Aspekt erfolgt die Lokalisierung der Verwaltung nach dem Kriterium möglichst gleich guter Erreichbarkeit aller Produktionsstätten vom Verwaltungssitz aus.

Alle in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen verfügen über mehrere Produktionsstätten an verschiedenen Orten, die - außer beim Unternehmen P - so zueinander liegen, daß sich der innerbetrieblich zwischen der Verwaltung und den Produktionsstätten abzu-

wickelnde Kommunikationsaufwand nicht wesentlich vermindern würde, wenn die zentrale Verwaltung bei einem der Produktionsbetriebe untergebracht wäre.

Die - hier nicht näher zu untersuchenden - Ursachen für die Verteilung der Produktion auf mehrere Betriebe an verschiedenen Orten sind vielfältiger Natur; zum einen spielen historische "Zufälligkeiten" in der Unternehmensgeschichte (z.B. Unternehmenszusammenschlüsse, Übernahme von Produktionsbetrieben usw.) eine gewisse Rolle, zum anderen beruhen sie auf der Standortabhängigkeit von Produktion und/oder Absatz.

Die Produktionsstandorte des Unternehmens O, in dem landwirtschaftliche Erzeugnisse verarbeitet werden, sind in ihrer Lage weitgehend an die landwirtschaftliche Produktion gebunden. Da es sich bei den zu verarbeitenden Gütern um verderbliche Waren handelt, so daß außer den Transportkosten auch die Transportgeschwindigkeit von Bedeutung ist, ergibt sich die Notwendigkeit, die Produktionsanlagen jeweils möglichst zentral in den landwirtschaftlichen Produktionsgebieten zu haben. Einer Expansion der Produktionskapazitäten an bestehenden Standorten sind Grenzen gesetzt, da über ein gewisses Einzugsgebiet hinaus ein Transport der Rohstoffe nicht sinnvoll ist. Eine wesentliche Expansion der Produktion erfordert daher in der Regel die Erschließung neuer "Rohstoffquellen", d.h. die Errichtung von Produktionsstätten an anderen Orten.

Beim Unternehmen R war die ursprüngliche - schon sehr weit zurückliegende - Standortwahl für die Produktionsanlagen zum Teil vorwiegend absatzorientiert: für die bereits im vorigen Jahrhundert begonnene Düngemittelproduktion wurde ein Standort inmitten eines landwirtschaftlich genutzten Gebietes gewählt; andere Produktionsbetriebe dieses Unternehmens sind dagegen mehr im Hinblick auf billige Transportmöglichkeiten für die volumenmäßig umfangreichen Rohstoffe und an Rohstoffvorkommen selbst orientiert. Eine erhebliche Rolle spielen bei diesem Unternehmen Fusionen, die zu einer Zusammenlegung ursprünglich unabhängiger Unternehmen führten.

Für die relativ große Zahl von Produktionsstätten an verschiedenen Orten beim Unternehmen Q dürfte - neben der Übernahme von Produktionsanlagen von anderen Firmen im Zuge der Unternehmensexpansion - vor allem eine Personalpolitik der Ausnutzung von Arbeitskraftreserven in industriell wenig erschlossenen Gebieten verantwortlich sein, die aus der teilweise sehr arbeitsintensiven Fertigung in der Bekleidungsindustrie resultiert.

Beim Unternehmen P resultiert das Vorhandensein mehrerer Produktionsbetriebe ebenfalls zum Teil aus der Übernahme ehemaliger Konkurrenzbetriebe, zum anderen liegt hier auch eine gewisse Transportempfindlichkeit vor, die zu Präferenzen für bestimmte Standorte führte.



-6-

Die Standortwahl bei den Produktionsstätten der untersuchten Unternehmen liegt teilweise schon sehr lange zurück; sie erfolgte in einzelnen Fällen bereits im vorigen Jahrhundert und ist teilweise - zum Beispiel aufgrund zwischenzeitlich eingetretener Veränderungen im Transportwesen oder in der Produktion der Betriebe selbst - heute nur noch als historisch erklärbar zu betrachten.

Auch die Anwendung des beschriebenen Kriteriums für die Wahl des Verwaltungssitzes der Unternehmen gilt grundsätzlich für den Zeitpunkt, in dem diese Standortentscheidung getroffen worden ist. Da auch diese Entscheidungen vielfach bereits längere Zeit zurückliegen und die Unternehmen sich in der Zwischenzeit weiterentwickelt haben, würden sich unter Umständen aufgrund der Anwendung dieses Kriteriums heute andere Standortpräferenzen ergeben. Hierbei ist allerdings darauf hinzuweisen - worauf im einzelnen noch einzugehen ist -, daß der Firmensitz, d.h. der Ort der Hauptverwaltung eines Unternehmens eine Größe ist, die einige Stabilität aufweist und grundsätzlich nicht permanent zur Disposition im Rahmen der Unternehmenspolitik steht.

Besonders deutlich wird die Anwendung des Kriteriums möglichst gleich guter Erreichbarkeit der einzelnen Produktionsstätten vom Verwaltungssitz aus beim Unternehmen O. Aus Gründen, auf die noch einzugehen ist, stand Ende der 30er/Anfang der 40er Jahre der Verwaltungssitz der Firma, der ursprünglich bei der damals einzigen Produktionsstätte des Unternehmens lag, zur Disposition, als im Zuge der Unternehmensexpansion ein zweiter Produktionsbetrieb eröffnet wurde. München kam als Standort für die Verwaltung deshalb infrage, da von hier aus sowohl der bereits seit Anfang des Jahrhunderts bestehende Produktionsbetrieb im Allgäu wie auch der Anfang der 40er Jahre neu errichtete Produktionsbetrieb im östlichen Oberbayern in etwa gleich gut erreichbar waren. Die Überwindung der Distanzen bei notwendigen direkten, persönlichen Kontakten zwischen Hauptverwaltung und Produktionsbetrieb wäre insgesamt kaum weniger aufwendig gewesen, wenn der Verwaltungssitz bei dem Stammwerk verblieben wäre.

Die Entscheidung für München als Verwaltungssitz des Unternehmens wurde auch beibehalten, als im Laufe der 60er Jahre dem Unternehmen sehr viel weiter entfernte Produktionsbetriebe in Rheinland-Pfalz und Niedersachsen angegliedert wurden, wofür u.a. sprach, daß der Schwerpunkt der Produktion des Unternehmens weiterhin bei den beiden bayerischen Produktionsstätten lag.



Das Unternehmen P wurde Anfang dieses Jahrhunderts gegründet; damals bestand ein ausgedehnteres Netz von Produktionsbetrieben. Zu welchem Zeitpunkt und aus welchen Gründen die Verwaltung - separiert von den Produktionsbetrieben - in München aufgebaut wurde, konnte nicht mehr ermittelt werden. Bis Anfang der 30er Jahre war der Verwaltungssitz in einem eigenen Gebäude in Zentrumsnähe; dieses Haus mußte dann mehr oder weniger zwangsweise aufgegeben werden und wurde gegen ein anderes Objekt, das ein ehemaliges Gesandtschaftsgebäude aus dem vorigen Jahrhundert war und in einem der nördlichen, noch relativ zentrumsnahen Stadtteile lag, getauscht. Dort ist die Verwaltung des Unternehmens heute noch untergebracht; vor allem aufgrund von Veränderungen in der Unternehmensstruktur wird dieser Standort für den Verwaltungsbetrieb heute kaum mehr als adäquat betrachtet und vermutlich in absehbarer Zeit aufgegeben. Darauf ist im einzelnen noch einzugehen.

Ebenfalls bereits relativ lange Zeit hat die Leitung und Verwaltung des Unternehmens R ihren derzeitigen Standort in sehr zentraler Lage in der Münchner Innenstadt. Obwohl einzelne der in Bayern gelegenen Produktionsbetriebe des Unternehmens bereits Mitte des vorigen Jahrhunderts gegründet wurden, firmiert das Unternehmen erst seit Anfang der 40er Jahre dieses Jahrhunderts unter dem heutigen Namen; es ist damals hervorgegangen aus einer Fusion zweier Aktiengesellschaften, wobei die damals aufnehmende Gesellschaft bereits seit ihrer Gründung im Jahre 1930 (die ebenfalls in Form einer Fusion mehrerer vorher unabhängiger Unternehmen geschah) den Verwaltungssitz am derzeitigen Standort hatte.

Das Verwaltungsgebäude wurde 1945 zerstört und nach dem Krieg (1949) wieder aufgebaut, wobei denkmalpflegerische Gesichtspunkte berücksichtigt werden mußten. In den 40er Jahren wurden in der Hauptverwaltung etwa 30 Leute beschäftigt, nach dem Krieg waren es etwa 40 Leute; der Umsatz des Unternehmens lag damals bei etwa 40 Millionen DM.

Für die Begründung des Firmensitzes in München im Zusammenhang mit der ersten Fusion im Jahre 1930 war vermutlich auch hier u.a. ausschlaggebend, daß von der Landeshauptstadt aus die verstreut in Bayern liegenden Produktionsstätten am besten zugänglich waren; gleichzeitig ließen sich von hier aus auch andere Funktionen der Hauptverwaltung (vor allem im Bereich des Vertriebs) besser lösen als von einem der kleineren Orte aus, in denen die Produktionsstätten liegen.

Da die weitere Entwicklung des Unternehmens - neben dem Ausbau der vorhandenen Produktionsbetriebe - vor allem durch die Gründung ausländischer Tochtergesellschaften und Produktionsstätten gekennzeichnet war, hat sich der Standort München - im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Produktionsbetriebe - nicht problematisiert, sondern im Gegenteil - aufgrund der Anbindung an das Flugnetz - bewährt.

Im Gegensatz zu den anderen Unternehmen ist der Firmensitz des Unternehmens Q erst seit Anfang der 60er Jahre in München. Mit ausschlaggebend für die Verlegung der Hauptverwaltung des Konzerns vom Stammwerk, das in Baden-Württemberg liegt, nach München war, daß die Firma zum damaligen Zeitpunkt eine größere Anzahl von Fertigungsbetrieben im Donaauraum und im Bayerischen Wald einrichtete, so daß München als Standort für die Unternehmenszentrale im Hinblick auf die Erreichbarkeit der verschiedenen Produktionsbetriebe interessant wurde. Möglicherweise hat zusätzlich eine Rolle gespielt, daß die staatlichen Zuschüsse, die man für den Aufbau der neuen Produktionsstätten in industriell unterentwickelten Gebieten Bayerns erhielt, leichter erreichbar waren, wenn der Firmensitz in Bayern lag.

Die Verlegung des Firmensitzes Anfang der 60er Jahre nach München ist hier generell im Zusammenhang mit der starken Expansion des Unternehmens zu sehen. Anfang der 50er Jahre betrug der gesamte Beschäftigtenstand ca. 15 % des heutigen Wertes; er hat sich bis 1960 nahezu vervierfacht (auf fast 60 % des heutigen Wertes), was nur über den Aufbau von Zweigwerken unter Einbeziehung von Arbeitskraftreserven in industriell noch wenig erschlossenen Gebieten möglich war und insgesamt zu einer regional relativ breiten Streuung der Produktionsstätten führte. In diesem Zusammenhang ist auch der Mitte der 50er Jahre beginnende Aufbau der ausländischen Werke zu sehen, in denen heute fast die Hälfte der Beschäftigten des Unternehmens tätig sind. München war daher als Hauptverwaltungsstandort geeignet, von dem aus sowohl die inländischen wie die ausländischen Produktionsstätten relativ gut erreichbar waren.

Zwar kann davon ausgegangen werden, daß bei allen Industrieunternehmen der beschriebenen Art, die über eine mehr oder weniger große Zahl von Produktionsstätten an verschiedenen Orten verfügen, zwischen diesen und den separierten Firmenleitungs- und Hauptverwaltungsbetrieben auch solche Kontaktbeziehungen notwendig sind, die sich nicht relativ problemlos und weitgehend unabhängig von den Entfernungen über Post, Telefon, Fernschreiber etc. abwickeln lassen. Das Ausmaß, in dem direkter Kontakt zwischen Hauptverwaltung und Produktionsstätten bestehen, die Reisen von Firmenmitgliedern notwendig machen, variiert jedoch sehr stark, und zwar sowohl innerhalb eines Unternehmens zwischen verschiedenen Zeitpunkten (z.B. in Abhängigkeit davon, ob gerade wichtige und komplizierte Investitionsentscheidungen getroffen werden, neue Produktionsanlagen aufgebaut werden usw.) und zwischen verschiedenen Unternehmen, - vor allem in Abhängigkeit vom Grad der relativen Autonomie, die einzelne Produktionsbetriebe innerhalb des Unternehmens haben. Auch in dieser Richtung kann es innerhalb eines Unternehmens zwischen verschiedenen Produktionsbetrieben Unterschiede geben, die z.B. mit deren Größe und Entfernung von der Hauptverwaltung zusammen-

hängen; so ist es beispielsweise sehr wahrscheinlich, daß ausländische Tochterbetriebe gegenüber der Hauptverwaltung eines Unternehmens einen größeren eigenen Entscheidungsspielraum haben, als dies bei inländischen, leicht erreichbaren Betrieben der Fall ist.

In Abhängigkeit von solchen Faktoren, die nicht zuletzt von der Standortsituation selbst und den Schwierigkeiten zur Überwindung der Entfernungen zwischen den Verwaltungs- und Produktionsbetrieben abhängen, variiert auch die Bedeutung des Kriteriums einer möglichst gleich guten Erreichbarkeit aller Produktionsstätten von der Hauptverwaltung aus bei der Entscheidung über den Verwaltungssitz. Für die Entscheidung, eine von den Produktionsstätten separierte Verwaltung in einer Großstadt wie München aufzubauen, sind nämlich - neben den geschilderten - noch andere Faktoren relevant.

## 2.2. Spezielle Funktionen der Verwaltung als Standortfaktor

Ein zweiter Ursachenkomplex für eine räumliche Separierung der Verwaltung eines Industrieunternehmens und deren Lokalisierung in einer Großstadt stellt die Notwendigkeit der Erfüllung solcher betrieblicher Funktionen dar, die an den ländlichen oder kleinstädtischen Standorten, an denen sich die Produktionsstätten dieser standortabhängigen Industrien typischerweise befinden, sich kaum oder nur unter erschwerenden Bedingungen erfüllen lassen.

Aus der Standortgeschichte der Industriebetriebe bzw. ihrer Hauptverwaltungseinheiten geht hervor, daß es für den Aufbau eines separierten Verwaltungsbetriebes innerhalb der Großstadt neben den beschriebenen Gründen der möglichst guten Erreichbarkeit aller Produktionsstätten des Unternehmens, häufig sehr spezifische Gründe gab, die zumeist mit den andersartigen Funktionen der Verwaltungsbetriebe gegenüber den Produktionsstätten zusammenhängen. Bei den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen sind es vorwiegend die Funktionen des Vertriebs, die jeweils von den Unternehmenszentralen aus wahrgenommen bzw. gesteuert werden, die mit für den Aufbau eines separierten Verwaltungsbetriebes in der Großstadt mit ausschlaggebend waren. Grundsätzlich kommen noch weitere Faktoren in Betracht, wie beispielsweise der bessere Zugang zu spezifischen

-10-

Teilarbeitsmärkten (z.B. für hochqualifiziertes Managementpersonal), die jedoch offensichtlich in den untersuchten Fällen zum Zeitpunkt der Entscheidung für den Verwaltungsbetrieb weniger bedeutsam waren, wenngleich sich - wie noch zu zeigen sein wird - inzwischen durchaus Auswirkungen von Faktoren dieser Art zeigten.

Eine sehr bedeutende Rolle spielten Gründe dieser Art beim Unternehmen O, das Anfang der 40er Jahre im Zusammenhang mit dem Aufbau eines zweiten Produktionsbetriebes seinen Firmen- und Verwaltungssitz nach München verlegte. Dafür, daß der Verwaltungssitz in die Großstadt und nicht etwa in einem kleineren, in der Nähe liegenden Ort, der das Kriterium etwa gleich guter Erreichbarkeit von den Produktionsstätten aus ebenfalls erfüllen würde, verlegt wurde, war ausschlaggebend, daß der Vertrieb der Produkte des Unternehmens im Zusammenhang mit der Expansion auf eine wesentlich breitere Basis gestellt werden sollte, daß ein Vertriebsnetz aufgebaut werden mußte, so daß Kontakte zu Werbeagenturen, Presse usw. notwendig wurden. Es wurde davon ausgegangen, daß solche Kommunikationsnotwendigkeiten von einer Großstadt aus wesentlich leichter zu erfüllen sein werden als etwa von einem der ländlich-kleinstädtischen Standorte der Produktionsbetriebe oder auch von einem der Vororte Münchens aus.

Der Aufbau und die Ausweitung des Vertriebsnetzes des Unternehmens ist dann zunächst durch die Kriegsauswirkungen stark gebremst worden, wurde jedoch nach dem Krieg - in etwa entsprechend den ursprünglichen Plänen - im Zuge des Wirtschaftsaufschwungs forciert betrieben. Die Anfang der 40er Jahre ausschlaggebenden Gründe für die Standortentscheidung München bestehen im wesentlichen auch heute noch, d.h. Ausbau und Leitung des Vertriebs des Unternehmens sind nach wie vor von einer Großstadt aus sehr viel leichter zu überwachen und zu organisieren, als dies von einem der wichtigsten Produktionsstätten aus möglich wäre.

Ganz ähnlich war die Situation beim Unternehmen Q, das seinen Firmensitz Anfang der 60er Jahre nach München verlegt hat. Auch hier wurde - wie bereits dargestellt - in der Phase einer starken Unternehmensexpansion der Firmensitz vom ehemaligen Hauptproduktionsbetrieb des Unternehmens nach München verlagert, wobei für die Wahl dieser Stadt mit ausschlaggebend war, daß München (neben Düsseldorf, das jedoch aufgrund der Konzentration der Produktionsbetriebe im süddeutschen Raum nicht infrage kam) als die kommende Modestadt innerhalb der Bundesrepublik galt. Auch hier ging man davon aus, daß sich vor allem die Probleme des Verkaufs, des Vertriebs und der Werbung von dieser Großstadt aus leichter würden lösen lassen.



-11-

Weniger deutlich als bei diesen beiden Unternehmen läßt sich die Rolle von Faktoren der beschriebenen Art bei den sehr viel weiter zurückliegenden Standortentscheidungen für den Verwaltungsbetrieb bei den beiden anderen Unternehmen aufweisen. Beim Unternehmen P, das auch Produktionsanlagen in München hat, liegen entsprechende Informationen nicht vor; möglicherweise entsprach es dem üblichen Vorgehen zu Anfang des Jahrhunderts, daß Betriebe dieser Art für Firmenleitung und -verwaltung Standorte in den prestigereichen Gebieten der Innenstadt suchten; möglicherweise spielten auch die besseren Kontaktmöglichkeiten zu Banken, Handelsorganisationen, anderen Unternehmensleitungen usw. eine ähnliche Rolle wie in jüngerer Zeit die Vertriebsprobleme in den beiden dargestellten Fällen.

Auch für das Unternehmen R liegen über den in der Vergangenheit wichtigsten Gründe dieser Art keine detaillierteren Informationen vor; jedoch ergibt sich aus der Situation in der Gegenwart - auf die noch im einzelnen einzugehen ist - auch hier die Vermutung, daß es vor allem Probleme der Organisation von Absatz und Vertrieb waren, die neben den bereits angeführten Gründen zu einer Lokalisierung des Firmensitzes in der Großstadt in den 30er Jahren bzw. für die Beibehaltung des Firmensitzes der aufnehmenden Gesellschaft bei der Fusion Anfang der 40er Jahre führten.

Insgesamt hat die Darstellung der teilweise bereits sehr weit zurückliegenden Standortentscheidungen für die separierten Verwaltungsbetriebe der untersuchten Unternehmen bereits auf einige Faktoren hingewiesen, die für die Bestimmung des Standortbedarfs solcher Verwaltungseinheiten von Industriebetrieben von Bedeutung sind. Neben der Erreichbarkeit der jeweiligen Produktionsstätten spielen vor allem Faktoren eine Rolle, die mit den spezifischen Funktionen zusammenhängen, die innerhalb dieser Verwaltungsbetriebe erfüllt werden.

Während bisher noch relativ global untersucht wurde, aus welchen Gründen ein Verwaltungsstandort innerhalb der Großstadt München gewählt wurde, wird es im folgenden darum gehen, detaillierter auf den Standortbedarf innerhalb des Stadtgebietes einzugehen bzw. genauer, die gegenwärtig wirksamen und für die Zukunft zu erwartenden Zusammenhänge zwischen Betriebs- und Standortfaktoren aufzuzeigen.



### 3. Zusammenhänge zwischen Standort- und Betriebsfaktoren bei Industrieverwaltungen

In diesem Abschnitt soll versucht werden, auf einige der grundlegenden Zusammenhänge zwischen Standort- und Betriebsfaktoren bei den untersuchten Industrieverwaltungsbetrieben einzugehen, aus denen sich Rückschlüsse über die von solchen Betrieben benötigten Standortqualitäten innerhalb des Stadtgebietes ergeben.

Standortbedarf bzw. Standortqualitäten werden in drei Dimensionen untersucht:

- o Zunächst geht es um das Problem der Betriebsflächen, wobei neben Raumbedarf und Ausdehnungsmöglichkeiten auch Kostengesichtspunkte zu berücksichtigen sind;
- o ein zweiter Aspekt betrifft den Prestigewert bzw. die Repräsentativität der Lage und der Firmengebäude;
- o schließlich ist die Frage nach den wichtigsten kommunikativen Beziehungen der Verwaltungsbetriebe und den daraus ableitbaren Standortpräferenzen zu stellen.

Insgesamt wird auch auf erkennbare Veränderungstendenzen hinzuweisen sein. Auf die spezifischen Probleme, denen sich die untersuchten Betriebe aufgrund ihrer derzeitigen Standortsituation gegenübersehen, soll jedoch dann erst im folgenden Abschnitt 4. näher Bezug genommen werden.

#### 3.1. Flächenbedarf

Die Verwaltungsbetriebe haben einen Bedarf an Betriebsfläche, wobei es sich vorwiegend um Geschosflächen für Büros handelt. Als zweite Komponente des Flächenbedarfs sind die Parkmöglichkeiten für Kraftfahrzeuge in Betracht zu ziehen.

### 3.1.1. Bedarf an Büroflächen

Die Größe der benötigten Büroflächen steht in erster Linie in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten im jeweiligen Verwaltungsbetrieb, die wiederum in gewisser Relation mit der Größe des Unternehmens insgesamt steht.

Die Relation zwischen der Zahl der in der Hauptverwaltung und im Unternehmen insgesamt Beschäftigten ist jedoch sehr unterschiedlich: Der Anteil der in der Hauptverwaltung Tätigen schwankt bei den in die Untersuchung einbezogenen Betrieben zwischen 2 % und 25 % bzw. zwischen 4 % und 25 %, wenn man bei dem Großbetrieb der Bekleidungsindustrie die im Ausland Beschäftigten nicht mit einbezieht. Die relativ großen Unterschiede erklären sich zum einen aus der unterschiedlichen Arbeitsintensität der Fertigung in den verschiedenen Industriezweigen (diese ist beispielsweise in der Bekleidungsindustrie wesentlich höher als in den Betrieben der chemischen oder Nahrungsmittelindustrie), zum anderen aus dem unterschiedlichen Umfang der Funktionen der Hauptverwaltung, der sowohl branchenspezifisch sein kann, wie auch spezielle betriebsspezifische Abgrenzungen zwischen Hauptverwaltung und Produktionsbetrieben widerspiegeln kann.

Mit Ausnahme des kleinsten in die Untersuchung einbezogenen Unternehmens, ergibt sich eine relativ einheitliche Relation zwischen Gesamtumsatz des Unternehmens und Zahl der in der Hauptverwaltung Beschäftigten. Bei den drei größeren Betrieben kommt auf einen in der Hauptverwaltung Beschäftigten rund 1 Million DM Jahresumsatz, was - obwohl diese Relation sicherlich nicht für alle Industriebetriebe zu verallgemeinern ist - immerhin die Abhängigkeit zwischen Größe und Bedeutung des Betriebes und der Zahl der in der Hauptverwaltung Beschäftigten demonstriert. Beim Unternehmen P fällt auf einen in der Hauptverwaltung Beschäftigten nur etwa eine halbe Million DM Jahresumsatz, was sich u.a. daraus erklären kann, daß in diesem Unternehmen, das seine wichtigste Produktionsstätte am Ort hat, in größerem Umfang im Hauptverwaltungsbetrieb Funktionen wahrgenommen werden, die in den anderen Fällen in den Produktionsstätten liegen.

Zwischen der Zahl der in den Verwaltungsbetrieben Beschäftigten und der Größe der benötigten Geschoß- oder Grundstücksflächen läßt sich bei dieser Art von Betrieben keine sehr feste Relation feststellen. Grundsätzlich dürfte der Bedarf an Bürofläche pro Mitarbeiter - insofern in den Verwaltungsbetrieben nicht besondere Einrichtungen, wie z.B. Labors, Vortragssäle usw. untergebracht sind - relativ gleich sein; tatsächlich variiert diese jedoch sehr stark in Abhängigkeit von der Struktur und vor allem dem Alter der benutzten Gebäude.

Nur einer der untersuchten Verwaltungsbetriebe ist in einem speziell für diesen Zweck errichteten moderneren Bürogebäude untergebracht, während alle anderen ganz oder zum Teil in teilweise noch aus dem vorigen Jahrhundert stammenden Gebäuden liegen, bei denen sich häufig Probleme im Hinblick auf eine rationelle Raumaufteilung ergeben, so daß die Relation Geschosfläche pro Mitarbeiter höher als bei modernen Bürogebäuden liegen dürfte.

Angaben über Quadratmetergrößen der benutzten Verwaltungsbäude liegen nur für drei der untersuchten Unternehmen vor; mit etwa 45 qm Geschosfläche pro Mitarbeiter dürfte der Verwaltungsbetrieb des Unternehmens P, der in einem alten Gesandtschaftsgebäude aus dem vorigen Jahrhundert untergebracht ist, die ungünstigste Relation aufweisen. Dem Unternehmen Q, dessen Verwaltung derzeit auf drei Standorte verteilt ist, wird mit der Verlegung einer der Teile der Verwaltung die derzeit dort bestehende Relation von etwa 40 qm pro Mitarbeiter (die insofern verfälscht ist, als ein Teil der früher an diesem Standort Tätigen bereits verlegt worden ist) auf eine Relation von etwa 20 qm pro Mitarbeiter (Neubau und renovierter Altbau) reduziert. Auch beim Unternehmen R ergibt sich eine Relation von etwa 20 qm Geschosfläche pro Mitarbeiter.

Die Relation zwischen Größe der Grundstücksfläche und Zahl der im Verwaltungsbetrieb Beschäftigten ist ebenfalls relativ unbestimmt; sie hängt vor allem von der Höhe der Bebauung bzw. der Zahl der vorhandenen Geschosse ab, wobei bei gleicher Bauhöhe in den Neubauten in der Regel mehr Geschosse untergebracht sind, als dies bei Gebäuden aus dem vorigen Jahrhundert oder von Anfang dieses Jahrhunderts der Fall ist.

Von der Funktion der Verwaltungsbetriebe her sind - im Gegensatz etwa zu den Lagerbetrieben im Groß- und Einzelhandel oder auch zu den Kaufhausbetrieben oder Warengroßmärkten - viageschossige Gebäude, d.h. eine maximale Ausnützung der Grundstücksflächen, prinzipiell möglich und im Hinblick auf die Bodenpreise sinnvoll, wobei der vertikalen Ausdehnung jedoch durch baurechtliche Bestimmungen Grenzen gesetzt sind.

Alle untersuchten Verwaltungsbetriebe sind jeweils auf mehrere Geschosse verteilt; in den meisten Fällen handelt es sich um 4- bis 5-geschossige Bauten; das einzige moderne Bürogebäude des Unternehmens O hat 6 Geschosse (E + 5) in seinem Haupttrakt und 5 Geschosse, von denen derzeit durch die Firma jedoch nur das Erdgeschoß sowie das 3. und 4. Stockwerk genutzt werden, in seinem Seitenflügel.

-15-

Über die Größe der benutzten Grundstücke liegen keine Angaben vor; als einziger Anhaltspunkt kann dienen, daß eines der Unternehmen ein Grundstück in der Größe von ca. 20.000 qm sucht, um dort ein Verwaltungsgebäude unterzubringen, das für etwa 1000 Beschäftigte ausreichend sein soll.

### 3.1.2. Bedarf an Parkflächen

Für die Größe der benötigten Grundstücksflächen ist neben dem Bedarf an Büroflächen grundsätzlich das Problem der Parkflächen für die Kraftfahrzeuge der Beschäftigten oder der Kunden und Besucher relevant.

Von den untersuchten Betrieben verfügt derzeit lediglich das Unternehmen O über spezielle Parkmöglichkeiten auf dem genutzten Grundstück; es handelt sich um einen - im Vergleich zur Zahl von etwa 500 Beschäftigten - relativ kleinen Parkplatz vor dem Betriebsgebäude, der Abstellmöglichkeiten für etwa 50 Pkws bietet und daher für die Direktion sowie die Besucher und Kunden des Unternehmens reserviert ist; zusätzlich sind in einer nahegelegenen Parkgarage 60 Abstellplätze angemietet, die fest an bestimmte Mitarbeiter vergeben sind.

Alle anderen der untersuchten Betriebe sind im Hinblick auf das Parkproblem auf den öffentlichen Straßenraum angewiesen bzw. haben - dies gilt besonders für die in der Innenstadt gelegenen Betriebe - Abstellplätze in Parkgaragen in Betriebsnähe angemietet. Der Betrieb R mit etwa 100 Beschäftigten in der Verwaltung hat vier, für die Direktion reservierte Parkplätze, das andere Unternehmen mit Innenstadtstandort, an dem zur Zeit nur noch etwa 50 Beschäftigte arbeiten, hat 20 Parkplätze in einer Parkgarage angemietet.

### 3.1.3. Veränderungen des Flächenbedarfs

Allgemein charakteristisch ist auch für den Bereich dieser Betriebe eine Tendenz zur Zunahme des Flächenbedarfs, wobei das Problem der Ausweitung der Büroflächen im Zusammenhang mit der Zunahme der Beschäftigten im Vordergrund steht.

Grundsätzlich nimmt zwar auch der Bedarf an Parkflächen für Kraftfahrzeuge zu; im Gegensatz etwa zu bestimmten Arten von Einzelhandelsbetrieben besteht jedoch bei den hier untersuchten Betrieben kein so harter Druck dahingehend, daß der Betrieb selbst in größerem Umfang Abstellmöglichkeiten für Kraftfahrzeuge für Besucher und Kunden bzw. für die Beschäftigten zur Verfügung halten müßte. Dies

-16-

gilt zumindest für das gegenwärtige Standortverhalten der Betriebe; möglicherweise wird sich der jetzt mehr oder weniger latent vorhandene Bedarf an betriebseigenen Parkplätzen bei Standortverlagerung in entsprechenden Investitionen manifestieren. Darauf wird noch einzugehen sein.

Was die Zunahme der Beschäftigten und damit den Zusatzbedarf an Büroflächen betrifft, so ist zu beachten, daß die Beschäftigtenzahl in den Hauptverwaltungsbetrieben der Industrieunternehmen nicht unbedingt parallel mit der Ausweitung der Unternehmen bzw. der Zunahme ihrer Beschäftigtenzahlen insgesamt einhergeht. Hierbei spielen zum einen Rationalisierungsmaßnahmen in der Verwaltung, insbesondere der Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen (der bei kleineren Unternehmen mithilfe von EDV-Service-Betrieben erfolgen kann und daher keinen eigenen Flächenbedarf aufwirft) z.B. in der Lohnbuchhaltung und im Rechnungswesen - eine Rolle, zum anderen kann - ab einer bestimmten Ausbaustufe des Unternehmens und seiner Hauptverwaltung - in gewissem Umfang eine weitere Expansion der Unternehmen - z.B. auch durch den Aufbau neuer weiterer Produktionsbetriebe - erfolgen, ohne daß dadurch im wesentlichen Umfang zusätzlicher Personalbedarf in den Hauptverwaltungen entstehen würde.

Immerhin zeigt sich bei allen Betrieben eine deutliche Tendenz zur Personalzunahme, die jedoch - sowohl absolut, wie auch relativ - vergleichsweise geringfügig ist.

Genauere Zahlenangaben liegen uns in den meisten Fällen nicht vor. Beim Unternehmen O, das heute fast 500 Beschäftigte in der Hauptverwaltung hat, ist die Zahl der dortigen Mitarbeiter in den letzten 5 bis 6 Jahren um insgesamt etwa 80 angestiegen, d.h. um etwa 15 bis 20 Arbeitskräfte oder rund 4 % pro Jahr. Zwischen 1950 und 1960 hat sich dagegen der Personalbestand in der Verwaltung dieses Unternehmens mehr als verdreifacht. Der Verwaltungsbetrieb des Unternehmens R, der heute etwa 100 Beschäftigte hat, hatte bei seinem Wiederaufbau im Jahre 1949 in der Verwaltung etwa 40 Leute beschäftigt, d.h. daß im Schnitt in den vergangenen 20 Jahren etwa 2 bis 3 Arbeitskräfte pro Jahr dazu gekommen sind.



-17-

Alle untersuchten Betriebe verfügen an ihren derzeitigen Standorten noch über gewisse Raumreserven, die aufgrund der geringen Personalzuwachsrate einen Standortwechsel aufgrund fehlender Ausdehnungsmöglichkeiten im Zeitraum der nächsten 3 bis 5 Jahre unwahrscheinlich erscheinen lassen.

Das Unternehmen O hat Mitte der 60er Jahre das damals neu erstellte Bürogebäude als ganzes in einem 10-Jahres-Vertrag angemietet und dabei zwei Stockwerke des Seitentrakts des Gebäudes an einen anderen Verwaltungsbetrieb mit einem kurzfristiger kündbaren Vertrag untervermietet. Dieser Untermietvertrag wurde zum 1.1.1972 gekündigt, so daß die bisher - etwa 6 bis 7 Jahre - ausreichenden, jetzt jedoch knapp werdenden Raumkapazitäten am bestehenden Standort erweitert werden können.

Ähnlich ist bzw. war die Situation bei den beiden Unternehmen P und R, denen die Gebäude, in denen die Verwaltungen untergebracht sind, selbst gehören. Beim Unternehmen P ist in dem viergeschossigen Gebäude bisher ein Stockwerk an einen anderen Bürobetrieb vermietet, das gegebenenfalls mit übernommen werden könnte. Außerdem wird ein Teil des Gebäudes von früheren Firmenmitgliedern als Wohnung genutzt und würde gegebenenfalls - allerdings zu einem noch ungewissen Zeitpunkt - für die Verwaltung zur Verfügung stehen.

Die Verwaltung des Unternehmens R ist zum größten Teil ebenfalls in einem firmeneigenen Gebäude untergebracht, so daß hier in der Vergangenheit ähnliche Möglichkeiten bestanden, im Zusammenhang mit der Zunahme des Verwaltungspersonals zuvor nicht genutzte Teile des Gebäudes einzubeziehen. Seit einiger Zeit reichte das firmeneigene Gebäude jedoch nicht mehr aus - hier ist lediglich das für die Zwecke des Verwaltungsbetriebs nicht geeignete Erdgeschoß an ein Ladengeschäft vermietet, - so daß im Nachbargebäude mit direkten Zugangsmöglichkeiten drei Stockwerke zusätzlich angemietet wurden. Insgesamt bestehen derzeit noch gewisse Raumreserven, die bei der geringen Zunahme der Beschäftigten noch einige Jahre reichen werden.

Eine besondere Situation liegt in dieser Hinsicht beim Unternehmen Q vor, da hier - worauf im einzelnen noch einzugehen sein wird - der in der Innenstadt lokalisierte Verwaltungsteil (hauptsächlich Firmenleitung) diesen Standort demnächst verlassen wird. Ausschlaggebend waren dafür nicht direkt Raumprobleme, da die gesamte Münchner Verwaltung dieses Unternehmens schon seit längerer Zeit auf drei verschiedene Standorte verteilt war, und für den am Innenstandort bisher verbliebenen Teil der Verwaltung auch weiterhin genügend Raum gewesen wäre. An dem im Norden der Stadt gelegenen Standort, an dem der größte Teil der Münchner Verwaltung schon seit längerer Zeit untergebracht ist, gab es durch die Übernahme eines dem moderneren Verwaltungsgebäude benachbarten Altbaus - ebenfalls mit direkten Durchgangsmöglichkeiten - zusätzliche Raumkapazitäten, die nun durch den Standortwechsel der Firmenleitung weitgehend ausgenutzt werden. Nach den Erwartungen im Unternehmen wird dort der Raumbedarf etwa für die nächsten 3 bis 5 Jahre ausreichend gedeckt sein.

### 3.1.4. Kosten der Betriebsflächen

Neben den Problemen des Raumbedarfs und des Vorhandenseins gewisser räumlicher Ausdehnungsmöglichkeiten für die Verwaltungsbetriebe spielt der Faktor der Quadratmeterkosten für das Standortverhalten der Betriebe eine nicht unbedeutende Rolle. Ein Problem resultiert hier insbesondere aus den sehr hohen Quadratmeterpreisen an den Standorten in der Innenstadt bzw. - soweit es sich um firmeneigene Gebäude handelt - in dem entgangenen Gewinn für eine mögliche Vermietung der Gebäude sowie den - insbesondere bei den älteren Gebäuden - sehr hohen Aufwendungen für Renovierung und Unterhaltung.

Beim Unternehmen Q liegt in den Kostenfaktoren, einer der wesentlichen Punkte für die Verlagerung der bis jetzt sehr zentraler Lage in der Innenstadt untergebrachten Teile der Hauptverwaltung, wobei es sich hauptsächlich um die Konzernspitze, die Verwaltungs- und Generaldirektion - wie erwähnt, insgesamt etwa 50 Personen - handelt. Kostengesichtspunkte dürften auch mit dafür ausschlaggebend gewesen sein, daß bereits relativ kurze Zeit nach der Verlagerung der Hauptverwaltung des Unternehmens nach München eine weitere Ausdehnung dieses Betriebsteils nicht an diesem Innenstadtsstandort erfolgte (abgesehen davon, daß dafür wahrscheinlich keine Räumlichkeiten zur Verfügung standen), sondern gleich in Stadtteile außerhalb der Innenstadt im Norden und Westen Münchens ausgelagert wurden. Da alle Firmengebäude dieses Betriebs angemietet sind, schlagen die Kostenfaktoren direkt zu Buche.

Etwas anders ist die Situation beim Unternehmen R, da der größte Teil der Gebäude, in denen die Verwaltung untergebracht ist, der Firma selbst gehört. Immerhin ergeben sich auch hier bei Quadratmeterpreisen von etwa 15 DM für die angemieteten Stockwerke erhebliche Kosten; wie noch zu zeigen sein wird, hat jedoch der in der Innenstadt gelegene Standort für dieses Unternehmen - offensichtlich im Gegensatz zum Unternehmen Q - erhebliche Vorteile, so daß die direkten Kosten für die Anmietung und der entgangene Gewinn im Hinblick auf die Eigennutzung des Firmengebäudes hier in Kauf genommen werden.

Auch beim Unternehmen P gibt es Kostenprobleme, die zu einer Tendenz - wenn auch noch nicht zu festen Planungen - zur Aufgabe des derzeitigen Verwaltungsgebäudes führen. Direkt entstehen hier relativ hohe Kosten (in der Größenordnung von 50.000 bis 100.000 DM pro Jahr) für die Erhaltung und Renovierung des Gebäudes; darüber hinaus wurden Berechnungen dahingehend angestellt, daß nach rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten Abbruch, Neubau nach modernen Gesichtspunkten und besseren Nutzungsmöglichkeiten sowie Vermietung der Gebäude an diesem Standort (bzw. Verkauf des Grundstücks) wesentlich günstiger wären, als eine weitere Nutzung als Verwaltungsgebäude für die Firma. Der Durchsetzung einer dieser

Vorgehensweisen stehen jedoch derzeit noch gewisse Hindernisse, die mit der Traditionsgebundenheit des Führungspersonals zusammenhängen, entgegen. Eine Vorgehensweise in dieser Richtung wird sich jedoch langfristig durchsetzen, zumal - wie noch zu zeigen sein wird - noch andere Gründe dafür sprechen.

Kostengesichtspunkte spielten auch beim Unternehmen O eine Rolle, als Mitte der 60er Jahre beschlossen wurde, die vorher an verschiedenen Standorten in der Innenstadt lokalisierten Teile der Konzernverwaltung zusammengefaßt in einem Verwaltungsgebäude, das in der Nähe des mittleren Ringes relativ weit außerhalb vom Zentrum liegt, unterzubringen.

### 3.1.5. Zusammenfassung

Insgesamt zeigt sich, daß auch bei diesen Betrieben eine Tendenz zur Zunahme des Flächenbedarfs besteht, daß jedoch das Problem der Verfügung über ausreichende Betriebsflächen bei den Industrieverwaltungen nicht sehr gravierend ist, da die Zunahme des Flächenbedarfs relativ langsam erfolgt - zumindest dann, wenn sich die Unternehmen nicht gerade in einer stark expansiven Aufbauphase befinden - und da vielfach gewisse Improvisationsmöglichkeiten vorhanden sind. Immerhin scheint sich anzudeuten, daß im Zusammenhang mit dem zunehmenden Flächenbedarf und den vor allem in den Innenstadtgebieten sehr hohen Quadratmeterpreisen, eine Tendenz zur Abwanderung dieser Verwaltungseinheiten von Industrieunternehmen aus der Innenstadt in zentrumsfernere Stadtteile (noch nicht in ausgesprochene Stadtrandlagen, sondern in etwa in Umgebung des mittleren Rings) besteht. Es wird noch zu zeigen sein, daß diese Tendenz nicht bei allen Unternehmen gleichmäßig zum Durchbruch kommt, sondern daß u.U. die Innenstadtlage spezifische Vorteile bietet, die eine Abwanderung bis auf weiteres als unwahrscheinlich erscheinen lassen.

### 3.2. Bedarf an "Umgebung"

Bei Betrieben, wie es die Industrieverwaltungen sind, kann grundsätzlich ein bedeutsamer Teil des Standortbedarfs auf eine besondere Umgebung, eine "gute Lage" gerichtet sein, - wobei hier "Lage" nicht auf die kommunikativen Qualitäten des Standortes (auf die im folgenden Abschnitt einzugehen sein wird) abzielt, sondern auf - zumeist sehr schwer faßbare - Qualitäten, wie Prestigewert, angenehme Umgebung etc.

Die Erhebungsergebnisse deuten darauf hin, daß in der Vergangenheit Prestigefaktoren im Hinblick auf die Lage und auch die bauliche Gestaltung der Firmengebäude bei den untersuchten Industrieverwaltungen, soweit diese zusammen mit den Unternehmensleitungen untergebracht sind, eine erhebliche Rolle spielten, und daß darin ein zusätzlicher Grund dafür zu suchen ist, daß diese Verwaltungseinheiten - von den Produktionsstätten separiert - vorzugsweise in bestimmten Gegenden der Innenstadt bzw. in zentrumsnahen Stadtteilen lokalisiert worden sind.

Repräsentativität oder Prestigewert von Standort und Gebäuden lassen sich zum einen allgemein sehr schwer messen, zum anderen dürfte auch für die Unternehmen selbst sehr schwer feststellbar sein, welchen Nutzen Standortqualitäten dieser Art dem Unternehmen bringen.

Die "gute Lage" - möglichst in Verbindung mit repräsentativen Firmengebäuden - dürfte für verschiedene Betriebe von unterschiedlicher Bedeutung sein, wobei wohl eine entscheidende Rolle spielt, auf welche Weise die Kommunikationsbeziehungen mit den Geschäftspartnern abgewickelt werden.

Auf dem Hintergrund dieser allgemeineren Überlegungen sind die Untersuchungsergebnisse bei den Industrieverwaltungen im Hinblick auf die Bedeutung des "Lagefaktors" im Standortverhalten zu sehen.



Die Bedeutung des Faktors einer prestigereichen Lage im Stadtgebiet scheint für die Unternehmen im Hinblick auf die Lokalisierung ihrer Verwaltungsbetriebe tendenziell abzunehmen. Möglich ist auch, daß diese Faktoren nur in bestimmten Phasen der jeweiligen Unternehmensgeschichte eine wichtige Rolle spielen, ihre Bedeutung sich jedoch vermindert, z.B. wenn das Unternehmen seine Marktbeziehungen stabilisieren konnte, wenn es "etabliert" ist usw.

Deutliches Beispiel dafür scheint die neuere Standortgeschichte der Verwaltungseinheiten des Unternehmens Q zu sein. Als Anfang der 60er Jahre die Firmenleitung und Hauptverwaltung des Unternehmens, das sich damals in einer stark expansiven Phase befand, nach München verlegt wurden, wählte man als Firmensitz einen Innenstadtstandort, dem ein hoher Prestigewert zugeschrieben werden konnte. Nachdem die Räumlichkeiten an diesem Standort für den ebenfalls stark expandierenden Verwaltungsbetrieb nur eine sehr kurze Zeit ausreichten, wurden schon nach wenigen Jahren bestimmte Teile der Verwaltung ausgelagert bzw. an cityfernen Standorten aufgebaut, die Unternehmensspitze und einige sehr eng mit ihr kooperierende Abteilungen verblieben jedoch am Innenstadtstandort. Anfang der 70er Jahre wurde der Beschluß gefaßt, auch diesen Teil der Hauptverwaltung zu verlegen, und zwar an einen der schon länger von anderen Teilen der Hauptverwaltung benutzten Standorte in einem noch relativ citynahen Stadtgebiet im Norden Münchens, dem - was die Lage und auch die Gebäudestruktur betrifft - sehr wahrscheinlich ein geringerer Prestigewert zuzuschreiben ist. Es hat sich hier offensichtlich gezeigt, daß der hohe Prestigewert der Innenstadtlage der Unternehmensspitze die Nachteile dieses Standorts (sehr hohe Kosten, räumliche Trennung organisatorisch zusammengehender Verwaltungsteile, ungünstige Zugänglichkeit im Individualverkehr usw.) nicht aufheben konnte.

Auch die Hauptverwaltung des Unternehmens O, die 1940 nach München verlegt wurde, wurde zunächst in der Innenstadt lokalisiert. Bis Mitte der 50er Jahre bestanden ausreichende Ausdehnungsmöglichkeiten am bestehenden Innenstadtstandort; diese gestalteten sich jedoch immer schwieriger - z.B. wurden in unmittelbarer Nähe des hauptsächlich benutzten Gebäudes Wohnungen angemietet - schließlich wurde ein Betriebsteil ausgelagert und in einem anderen Gebiet der Innenstadt untergebracht. Anfang der 60er Jahre wurde schließlich beschlossen, in einem Verwaltungsgebäude zusammenzufassen - was nur außerhalb der City möglich war und in diesem Fall zu einer Lokalisierung im Osten der Stadt - etwa in Höhe des mittleren Rings - führte.

Ein eventuell aufgrund der Aufgabe der Innenstadtlage zu konstatierender Prestigeverlust wurde - insoweit dieser Faktor überhaupt hier eine Rolle spielte - in gewisser Weise dadurch ausgeglichen, daß durch die Unterbringung der gesamten Verwaltung in einem neu errichteten Gebäudekomplex die Größe und Bedeutung des Unternehmens besser demonstriert werden konnte, als dies vorher bei der Verteilung auf mehrere Standorte der Fall war.



Beim Unternehmen P waren sehr wahrscheinlich Prestigefaktoren einer der Gründe dafür, daß die Hauptverwaltung schon Anfang des Jahrhunderts von den in München bestehenden Produktionsbetrieben separiert und in der Innenstadt lokalisiert wurde, und daß dieser Zustand beibehalten worden ist, als Mitte der 30er Jahre der ursprüngliche Innenstadtstandort aufgegeben werden mußte. Gründe dieser Art spielen sicherlich auch dabei mit, daß das sehr repräsentative Gebäude der Firmenleitung und Hauptverwaltung bis heute nicht aufgegeben worden ist, obwohl dies aus organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Gründen sinnvoll wäre.

Anders ist die Situation beim Unternehmen R. Hier wird der Innenstadtstandort u.a. auch aus Prestigegründen noch relativ lange beibehalten werden. Die Repräsentativität des Firmengebäudes, die Tradition und Seriosität, die sich darin dokumentieren, daß die Firma seit ihrem Bestehen dort untergebracht ist, sowie die "gute Lage" in der Innenstadt werden insbesondere deshalb für bedeutsam gehalten, weil hier sehr häufig Verhandlungen mit Kunden stattzufinden haben, wobei es jeweils um sehr hohe Abschlußbeträge geht und in aller Regel auf der Ebene von Geschäftsführern und Unternehmensleitern (vielfach auch aus dem Ausland) verhandelt wird.

Insgesamt ergibt sich aus der allerdings geringen Zahl von Fällen, die Schlußfolgerung, daß zum einen die Bedeutung von Prestigefaktoren im Hinblick auf Repräsentativität vor allem der Lage für die Unternehmensverwaltungen eher abnehmende Tendenz hat und daß zum anderen eine prestigereiche Lage nicht mehr vorwiegend oder ausschließlich der Innenstadt zugeschrieben wird. Hierbei spielt mit eine Rolle, daß in offensichtlich zunehmendem Maße für Betriebe oder Betriebsteile, wie es die Verwaltungseinheiten von Industriebetrieben sind, unter Prestige Gesichtspunkten auch andere Stadtgebiete infrage kommen, und zwar insbesondere für größere Betriebe, die in gewissem Umfang durch ihre eigenen baulichen Investitionen entsprechende Standortqualitäten selbst schaffen können. Verstärkt dürfte dies für solche Gebiete gelten, in denen mehrere Unternehmen Verwaltungsgebäude neu erstellen.

### **3.3. Kommunikativer Standortbedarf**

Im Hinblick auf den kommunikativen Standortbedarf der Industrie-verwaltungsbetriebe lassen sich drei Bereiche von Beziehungen bzw. Gruppen von Kommunikationspartnern unterscheiden, für die die kommunikativen Qualitäten des Standortes des Verwaltungsbetriebes von Bedeutung sind. Es sind dies:

- o die Beziehungen zu den jeweiligen Produktionsbetrieben des Unternehmens;
- o die Kontakte zu den Geschäftspartnern, wobei es sich sowohl um Kunden des Unternehmens handeln kann, wie auch um andere Betriebe, Dienstleistungsstellen, Behörden usw.;
- o schließlich spielt eine gewisse Rolle, aus welchen Bereichen des Stadtgebiets oder darüber hinaus die Verwaltungsbetriebe ihr Personal rekrutieren, d.h. die Frage, wie es mit der Erreichbarkeit des Betriebsstandorts im täglichen Berufsverkehr bestellt ist.

Die Untersuchungsergebnisse sprechen dafür, daß die Bedeutung dieser verschiedenen Beziehungsfelder bei den einzelnen Betrieben sehr unterschiedlich ist, d.h. daß bei den verschiedenen Betrieben unterschiedliche Konstellationen vorliegen und sich daraus auch unterschiedliche Auswirkungen auf das Standortverhalten ergeben.

#### **3.3.1. Die Beziehungen zu den Produktionsbetrieben**

Es ist bereits weiter oben darauf eingegangen worden, in welcher Weise die Wahl der Stadt München als Standort für die Unternehmensleitungen und -verwaltungen durch die Lage der Produktionsbetriebe beeinflusst worden ist. Die Frage, um die es hier geht, zielt darauf ab, in welcher Weise die Standortlage innerhalb des Stadtgebietes durch die Lage der Produktionsstätten mitbestimmt ist.

-24-

Zunächst läßt sich allgemein feststellen, daß der Einfluß dieses Faktors auf die Standortwahl innerhalb des Stadtgebietes um so geringer ist, je weiter die Produktionsbetriebe von München entfernt sind und/oder je weniger eine Konzentration der Produktionsstätten in einer Richtung - von München aus gesehen - vorhanden ist.

Es ist evident, daß es im Hinblick auf die Erreichbarkeit einer Produktionsstätte, die in Norddeutschland oder gar im Ausland liegt, relativ gleichgültig ist, wo innerhalb des Stadtgebietes die Hauptverwaltung des Unternehmens lokalisiert ist. Hierbei kommt hinzu, daß die Häufigkeit direkter Kontakte zwischen Hauptverwaltungs- und Produktionsstätten im allgemeinen mit der Entfernung - bzw. mit den Schwierigkeiten ihrer Überwindung - abnimmt, d.h. daß weiter entfernt liegende, und insbesondere - auch aus anderen Gründen - ausländische Produktionsstätten im allgemeinen gegenüber der Hauptverwaltung autonomer sind als nahegelegene Werke.

Generell kann auch konstatiert werden, daß wohl bei allen Unternehmen der größte Teil des zwischen der Verwaltung und Firmenleitung und den verschiedenen Produktionsstätten zu bewältigenden Kommunikationsvolumens über Briefpost, Fernschreiber und Telefon erfolgt.

Beim Unternehmen O ergeben sich aus der Notwendigkeit, direkte Kontakte mit den Produktionsstätten zu halten, keine sehr eindeutigen Standortpräferenzen innerhalb des Stadtgebietes. Im Durchschnitt sind - allerdings mit sehr starken Schwankungen - *pro Woche* etwa 10 bis 20 direkte persönliche Kontakte zwischen Hauptverwaltung und den Produktionsbetrieben notwendig, wobei die Reisen vorwiegend das in München ansässige Personal betreffen. Die Kontakte erfolgen in erster Linie aus folgenden Abteilungen:

- Zentrallabor (dessen Sitz ist außerhalb des Verwaltungsbetriebes, der im Osten liegt, in einem westlichen Vorort der Stadt). Das Zentrallabor ist in die Produktentwicklungen eingeschaltet; wenn die neuen Produkte in die Produktion kommen, ist im Anfangsstadium die Anwesenheit von Arbeitskräften aus dem Zentrallabor in den Produktionsstätten notwendig (für Routine- und Überwachungsuntersuchungen haben die einzelnen Produktionswerke eigene Labors).

- Die Abteilungen für Technik und vor allem für Bautechnik haben ebenfalls sehr häufig Kontakte mit den Produktionswerken, vor allem im Zusammenhang mit der nahezu permanenten Expansion des Unternehmens und der praktischen Durchführung von Veränderungen der Produktionsanlagen;
- auch von seiten der Personalabteilung sind in gewissen Abständen direkte Kontakte mit den Produktionsbetrieben erforderlich.

Die Produktionssteuerung erfolgt ebenfalls von der Zentrale aus; hierfür sind jedoch kaum direkte Kontakte notwendig, da es zumeist nur darum geht, Anweisungen zu geben, bestimmte Produkte in der Produktion vorzuziehen, andere zu drosseln usw., was schriftlich oder über Telekommunikationsmittel erfolgen kann.

Da die beiden wichtigsten Produktionsstätten des Unternehmens, einmal im Westen, das andere Mal im Osten Münchens liegen und die Entfernungen zu den anderen, zum Teil in Norddeutschland liegenden Produktionsbetrieben sehr groß sind, ergeben sich keine eindeutigen Standortpräferenzen für eine bestimmte Lage im Stadtgebiet. Im Hinblick auf die Lage der beiden wichtigsten Produktionsbetriebe im bayerischen Raum, wird ein Standort in der Nähe des mittleren Rings (oder einer zukünftigen äußeren Ringverbindung) bevorzugt, damit ein möglichst rasches Erreichen der jeweiligen Autobahn möglich ist. Im übrigen ist es hier jedoch relativ gleichgültig, ob der Betrieb mehr im Osten oder im Westen der Stadt liegt, (was sich konkret auch daran zeigt, daß es keine Unterschiede in der Erreichbarkeit der Produktionsbetriebe zwischen dem im Westen liegenden Labor und der Hauptverwaltung im Osten gibt). Ein zusätzlicher Vorteil des derzeitigen Standorts der Hauptverwaltung im Osten der Stadt liegt in der sehr günstigen Erreichbarkeit des Flugplatzes, da für das Erreichen der weit entfernten Produktionsstätten teilweise dieses Verkehrsmedium benutzt wird.

Anders ist die Situation beim Unternehmen P. Einer der Produktionsbetriebe liegt in Norddeutschland und ist für den Problemzusammenhang irrelevant. Zwei andere liegen im Osten bzw. Westen Münchens in etwa gleicher, nicht sehr großer Entfernung (Nähe Rosenheims bzw. Augsburgs). Entscheidend für die Standortproblematik ist jedoch, daß der wichtigste Produktionsbetrieb des Unternehmens im Stadtgebiet Münchens, in einem nordwestlichen Industrievorort liegt. Gerade im Zusammenhang mit der - im Vergleich zur Situation in den anderen Unternehmen - sehr großen örtlichen Nähe zwischen Hauptverwaltung und Hauptproduktionsstätte gibt es in diesem Unternehmen eine sehr starke Verzahnung zwischen Funktionen innerhalb der Hauptverwaltung und dieser Produktionsstätte und einen entsprechend großen Informationsaustausch. Indiz dafür ist, daß täglich zweimal ein eigener Postdienst zwischen den beiden Standorten pendelt und ein hausinternes Telefonsystem mit vier Leitungen, die nicht über Amt geschaltet sind, besteht. Darüber hinaus gibt es vielfältige direkte Kontakte, die sich weniger auf die Produktionssteuerung als vielmehr auf Beratung



bei Unregelmäßigkeiten in der Fertigung, Fehlerdiagnose, Produktionsumstellungen usw. beziehen, und insgesamt - aufgrund der zu überwindenden Distanzen - sehr aufwendig sind. Aufgrund dieser Distanz scheiden bestimmte, grundsätzlich mögliche organisatorische Vereinfachungen aus, was zu partieller Überbesetzung in bestimmten Bereichen führt (Arbeitskräfte in der Hauptverwaltung können bestimmte Nebenfunktionen in der Produktion nicht oder nicht ausreichend wahrnehmen). Für diesen Betrieb stellt sich daher (außer aus den schon erwähnten Gründen der unverhältnismäßig hohen Kosten des Verwaltungsgebäudes) die Alternative, den Standort der Hauptverwaltung zum Hauptproduktionsbetrieb zu verlagern. Die Präferenz für diese Alternative wird durch die Erschwerung der Kommunikation aufgrund der allgemeinen Zunahme des Kraftfahrzeugverkehrs verstärkt, da für die Aufrechterhaltung der direkten Kontakte praktisch ausschließlich das Kraftfahrzeug infrage kommt.

Relativ unproblematisch und ohne Auswirkungen auf die Standort-situation innerhalb des Stadtgebietes ist das Problem der Erreichbarkeit der Produktionsstätten von der Hauptverwaltung aus im Unternehmen R. Die Kontakte können größtenteils per Telefon, Fernschreiber und auf dem normalen Postweg abgewickelt werden; etwa einmal in der Woche besucht einer der leitenden Herren aus der Hauptverwaltung die Produktionsstätten, um die nur an Ort und Stelle zu entscheidenden Probleme zu regeln. Da die einzelnen Werke örtlich nicht zusammenliegen und relativ weit entfernt sind, würde sich der Kommunikationsaufwand auch bei anderen Standorten innerhalb des Stadtgebietes kaum wesentlich verändern.

Beim Unternehmen Q stellt sich das Problem des Kontakthaltens zwischen verschiedenen Betriebsteilen in zweifacher Weise: Zum einen im Hinblick auf die wichtigsten Produktionsstätten, zum anderen jedoch auch innerhalb der Verwaltung, da diese zum Zeitpunkt der Untersuchung auf drei verschiedene Standorte innerhalb Münchens verteilt war. Genauere Angaben über das notwendige Kommunikationsvolumen zwischen den verschiedenen Betriebsteilen konnten nicht ermittelt werden. Es ist anzunehmen, daß bei der großen Zahl von etwa 60 Produktionsstätten innerhalb der Bundesrepublik, die sich - allerdings mit Schwerpunkten - über Süddeutschland verteilen, eine relativ große Autonomie der einzelnen Produktionsbetriebe vorhanden ist bzw. daß die Kommunikation weitgehend über Post und Telekommunikationsmittel aufrechterhalten werden kann.

Eindeutig negativ wirkt sich jedoch die Verteilung der Verwaltung auf drei verschiedene Standorte aus; u.a. sind derzeit drei Postfahrer eingesetzt, um den Kontakt zwischen den Betriebsteilen aufrecht zu erhalten. Einer der Postfahrer wird eingespart werden können, wenn die geplante Verlegung der Firmenleitung und der ihr angeschlossenen Abteilungen an den einen der beiden anderen Verwaltungsstandorte durchgeführt wird. Eine Zusammenfassung der dann noch auf zwei Standorte verteilten Verwaltung wäre wünschenswert und würde die innerbetriebliche Kommunikation wesentlich erleichtern.



Als Standortwunsch für einen einzigen Verwaltungsbetrieb wurde - im Hinblick auf die Erreichbarkeit der wichtigsten Produktionsstätten - das Gebiet im Norden bis Westen der Stadt genannt, mit möglichst guten Anschlußmöglichkeiten an die Autobahn Stuttgart und die Autobahn Regensburg.

Insgesamt zeigte sich, daß das Problem der Erreichbarkeit der Produktionsstätten bei Standortüberlegungen und -entscheidungen im Hinblick auf die Verwaltungseinheiten der Industriebetriebe zwar eine gewisse Rolle spielt, daß sich daraus jedoch nur in Sonderfällen - nämlich dann, wenn die Produktionsstätten stark konzentriert in der Nähe liegen - relativ eindeutige Standortpräferenzen ergeben. Im allgemeinen kommt jedoch aufgrund dieses Faktors ein relativ großer Bereich innerhalb des Stadtgebietes infrage, wobei vor allem eine gute Erreichbarkeit der wichtigsten Ausfallstraßen der Stadt von Bedeutung ist und u.U. auch noch Flugplatznähe eine gewisse Rolle spielt.

Im Hinblick auf die Fragestellung der Untersuchung ist entscheidend, daß sich aus diesen Kommunikationsnotwendigkeiten kaum ein Bedarf an einem Innenstadtstandort für die Verwaltungseinheiten ableiten läßt, daß vielmehr eher eine Tendenz zu Standorten in der Nähe des mittleren Rings festzustellen ist, da das Auto - allein oder in Verbindung mit dem Flugzeug - das wichtigste der hier benutzten Verkehrsmedien ist.

### 3.3.2. Die Beziehungen zu Geschäftspartnern

Ein zweiter, im Hinblick auf Standortprobleme und Standortverhalten in der kommunikativen Dimension wichtiger Teilbereich von Beziehungen betrifft die Kontakte, die von den Verwaltungsbetrieben aus zu Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern sowie zu Behörden und sonstigen Institutionen aufrecht zu erhalten sind. Auch hier zeigen sich bei den einzelnen untersuchten Unternehmen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Bedeutung solcher Beziehungen für den Betrieb und sein Standortverhalten.

Sehr eindeutige Standortpräferenzen ergeben sich aufgrund der Notwendigkeit, solche Beziehung zu Geschäftspartnern und anderen Institutionen aufrecht zu erhalten, nur bei einem der untersuchten Verwaltungsbetriebe, nämlich dem Unternehmen R. Als entscheidende Variable erweist sich dabei, auf welche Art und Weise der Vertrieb der Produkte organisiert ist bzw. welche Funktionen vom Verwaltungsbetrieb aus in dieser Hinsicht erfüllt werden müssen.

Der Vertrieb im Unternehmen R weist zwei im Untersuchungszusammenhang wichtige Charakteristiken auf:

- Ein Großteil der Produkte des Unternehmens, das in der chemischen Industrie arbeitet, wird an relativ wenige Großabnehmer (andere Industrieunternehmen) vertrieben, so daß relativ häufig Vertragsverhandlungen über hohe Abschlußsummen auf hoher Managerebene am Sitz der Hauptverwaltung geführt werden;
- ca. 40 % des Umsatzes gehen in den Export; es bestehen ca. 60 Auslandsvertretungen in allen Erdteilen. Mit Ausnahme der EWG-Länder ist das Exportgeschäft in seiner Abwicklung außerordentlich aufwendig; es besteht die Notwendigkeit, sehr häufig Institutionen wie beispielsweise die Industrie- und Handelskammer, Zollämter und Banken, die spezielle Auslandsgeschäfte tätigen, persönlich aufzusuchen, damit der sehr umfangreiche "Formularkrieg" möglichst rasch abgewickelt werden kann. Da sich die einschlägigen Bestimmungen häufig ändern und bei verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich sind, gibt es in diesem Bereich sehr häufig spezifische Probleme, die direkte persönliche Kontakte notwendig machen; eine standardisierte Abwicklung über den Postweg (wie z.B. im normalen Girogeschäft mit Banken) scheidet weitgehend aus.

Beide Vertriebscharakteristiken lassen bei diesem Unternehmen den Innenstadtstandort als sehr günstig erscheinen. Im Hinblick auf den ersten Punkt ist die Bahnhofsnähe und vor allem die unmittelbare Nähe von Hotels gehobeneren Kategorien von Bedeutung; die Abwicklung des Exportgeschäfts wird wesentlich dadurch erleichtert, daß nahezu alle notwendigen Kontakte zu Kammern, Zollbehörden, Außenhandelsstellen der Banken usw. weitgehend zu Fuß erledigt werden können. Letzteres ist besonders wichtig, da in diesem Bereich - im Gegensatz zu vielen anderen - eher eine Tendenz zur Komplizierung und zu einer Ausdehnung des Aufwands pro Geschäftsfall besteht

Bei allen anderen untersuchten Unternehmen ergeben sich aus den bisher geschilderten Kontaktnotwendigkeiten keine solch eindeutigen Standortpräferenzen. Dafür mag zum einen ausschlaggebend sein, daß dort der Vertrieb andersartig organisiert ist und daß darüber hinaus die notwendigen persönlichen Kontakte zu anderen Institutionen innerhalb der Stadt nicht so häufig und eindeutig auf bestimmte lokalisierbare Institutionen konzentriert sind.

Beim Unternehmen O spielten zwar Kontaktnotwendigkeiten der beschriebenen Art eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, den Firmensitz Anfang der 40er Jahre vom ländlich-kleinstädtischen Ort der damals wichtigsten Produktionsstätte in die Großstadt zu verlegen, um den Aufbau eines breiten Vertriebsnetzes zu erleichtern. Die notwendigen Kontakte im Rahmen der Organisation des Vertriebs zu Werbeagenturen, Presse, Banken usw. sind jedoch offensichtlich nicht so häufig bzw. eindeutig lokal "konzentriert", als daß sich daraus eine spezifische Standortpräferenz ergeben würde. Wichtig ist, daß solche Institutionen am Ort in größerer Zahl vorhanden sind und daß - gegenüber den Standorten der Produktionsbetriebe - eine bessere Anbindung an überregionale Verkehrsnetze (insbesondere auch Flugverbindungen) besteht.

Das Unternehmen verfügt inzwischen über eine Vertriebsorganisation, die insgesamt im Bundesgebiet rund 1000 Vertreter und Reisende beschäftigt, die den Einzelhandel betreuen, wobei jedoch der Großhandel eingeschaltet bleibt. (Die Reisenden veranlassen die besuchten Einzelhändler bei dem für sie zuständigen Großhändler entsprechende Warenkontingente aus dem Angebot der Firma zu bestellen). Zu den - in die Hunderttausende gehenden - Einzelhandelsbetrieben, in denen die Produkte des Unternehmens verkauft werden und zu den etwa 3000 bis 5000 Großhandelsunternehmen, an die die Firma selbst - von den Produktionsstätten aus - liefert, bestehen daher kaum direkte Kontakte von der Hauptverwaltung aus. Anders ist es dagegen mit solchen großen Einzelhandelsbetrieben wie etwa Kaufhäuser und Warengroßmärkte, die in ihrem Bereich die Großhandelsfunktion weitgehend selbst übernommen haben. Verkaufsabschlüsse werden hier häufiger direkt zwischen dem Bereichsleiter-Verkauf in der Zentralverwaltung und den zuständigen Zentraleinkäufern der Großunternehmen getätigt. Eine gewisse Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die Durchführung von besonderen Werbeveranstaltungen bei Messen und besonderen Verkaufsschauen in Großhandelsunternehmen.

All diese Kontakte sind grundsätzlich auf das gesamte Bundesgebiet orientiert; ihre Notwendigkeit definiert nur in sehr beschränktem Umfang den Standort innerhalb des Stadtgebietes, wobei eine gute Erreichbarkeit der Verkehrsfernverbindungen (vor allem Flughafen und Autobahnen) bedeutsam ist.

Obwohl bei den beiden restlichen Unternehmen teilweise andere Bedingungen und Formen des Vertriebs vorliegen, ergibt sich doch insgesamt eine ähnliche Situation, d.h. aus der Notwendigkeit bestimmter Kontakte zu anderen Unternehmen, zu Kunden und Lieferanten usw. lassen sich kaum präzise Standortpräferenzen ableiten.

Insgesamt zeigen sich im Bereich der Kontaktnotwendigkeiten zu Geschäftspartnern und anderen Institutionen in den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedliche Situationen: während in einem Betrieb b sich hier eindeutige Standortpräferenzen (für eine Innenstadtstandort) ergeben, läßt sich für die anderen Verwaltungsbetriebe nur ein sehr allgemeiner kommunikativer Standortbedarf umschreiben. Zum einen kommt es auf eine möglichst günstige An-

bindung an die Fernverkehrsnetze an (Straße, Flugverbindungen und Schiene), zum anderen wirkt sich eine gute Erreichbarkeit des Verwaltungsstandortes im Individualverkehrsnetz günstig aus, wobei sich jedoch in keinem Fall so "harte" Bedingungen stellen, wie dies beispielsweise im Zusammenhang mit der Warenlieferung bei Einzelhandelsbetrieben der Fall ist.

### 3.3.3. Arbeitsmarktbeziehungen

Bei Industrieverwaltungsbetrieben hat das Problem der Erreichbarkeit des Betriebsstandortes für das Personal im täglichen Berufsverkehr grundsätzlich ein anderes Gewicht, als dies etwa bei Einzelhandelsbetrieben der Fall ist. Im allgemeinen dürfte bei diesen Verwaltungsbetrieben, die keinen quantitativ bedeutsamen Kunden- oder Besucherverkehr haben, das größte Kommunikationsvolumen durch den täglichen Zu- bzw. Abgang der Beschäftigten zum bzw. vom Betriebsstandort entstehen. Von daher gesehen ist es wahrscheinlich, daß dem Problem der Erreichbarkeit des Betriebsstandortes durch die Beschäftigten in der Standortpolitik dieser Betriebe eine höhere Bedeutung zukommt, als dies beispielsweise im Einzelhandel der Fall ist.

Auch hier läßt sich konstatieren, daß grundsätzlich wohl alle für Betriebe dieser Art infrage kommenden Standorte innerhalb des Stadtgebietes für die Beschäftigten erreichbar sind. Die Frage ist jedoch, ob und inwieweit sich für die Betriebe unterschiedliche Chancen für die Rekrutierung von Personal auf dem Arbeitsmarkt ergeben, je nachdem, welche Lage und kommunikativen Qualitäten der Standort der Verwaltung aufweist bzw. wie sich die Arbeitsmarktbeziehungen standortabhängig unterschiedlich gestalten. In diesem Zusammenhang scheint es sinnvoll, zwischen zwei, im einzelnen allerdings schwer voneinander abgrenzbaren Gruppen von Beschäftigten zu unterscheiden:

- o Im einen Fall handelt es sich um allgemeines Verwaltungspersonal, wie z.B. Stenotypistinnen, Arbeitskräfte für Buchführung, für Registraturarbeiten usw., die eine Qualifikation haben, die von vielen Betrieben nachgefragt wird;



o im anderen Fall handelt es sich um Beschäftigte mit stark betriebsspezifischen Qualifikationen und um Personen mit besonderer Position im Unternehmen, wozu neben den leitenden Angestellten z.B. auch Chefsekretärinnen zu zählen wären, und bei denen insgesamt im allgemeinen eine starke Bindung an den jeweiligen Betrieb unterstellt werden kann.

Die These ist, daß sich betriebliche Standortprobleme bzw. standortbedingte, differenzierte Rekrutierungschancen auf dem Arbeitsmarkt im Hinblick auf diese beiden Personalgruppen unterschiedlich stellen. Bei der ersten Gruppe besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, daß der Standort des Verwaltungsbetriebes mit einer entscheidenden Rolle im Hinblick auf die Annahme einer Beschäftigung bzw. - bei Standortwechsel des Betriebes - beim Quittieren des Arbeitsplatzes spielt, - zumal es sich hier vielfach um weibliche Arbeitskräfte handelt, für die zum Teil die günstige Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes von der Wohnung aus eine Grundvoraussetzung dafür ist, daß überhaupt einer Beschäftigung nachgegangen wird.

Die zweite Gruppe dürfte dagegen im allgemeinen "standortunempfindlicher" sein, - zumindest was die Lage eines Standortes innerhalb des Stadtgebietes betrifft. Von Bedeutung für die betrieblichen Rekrutierungschancen kann hier allerdings die Tatsache sein, daß der Betrieb in der Großstadt München liegt. Andererseits können die Wohnstandorte des leitenden Managements in gewissem Umfang Entscheidungen über den Betriebsstandort mit beeinflussen.

Innenstadtstandorte boten in der Vergangenheit - und tun dies teilweise auch noch heute - günstige Bedingungen für die Rekrutierung von Personal, insbesondere aus der ersten Gruppe von Beschäftigten. Der Vorteil ist ein potentiell sehr weitläufiger Arbeitsmarkt, da diese Standorte insbesondere über das Massenverkehrssystem sehr gut erschlossen sind; wenn der Betrieb in Bahnhofsnähe liegt, kann er für Arbeitskräfte sehr attraktiv sein, die relativ weit außerhalb wohnen. Ein zusätzlicher Standortvorteil



liegt darin, daß in der Innenstadt für die Arbeitskräfte sehr günstige Einkaufsmöglichkeiten in der Mittagszeit oder nach Betriebsschluß bestehen. Problematischer sind Innenstadtstandorte dagegen durch die starke Zunahme des Kraftfahrzeugverkehrs im Hinblick auf Arbeitskräfte der zweiten Kategorie geworden, seit diese die Benutzung des Pkws für die Fahrten zum oder vom Arbeitsplatz im allgemeinen bevorzugen und häufig darauf auch deshalb angewiesen sind, da sie z.B. an mit Massenverkehrsmitteln nicht gut erschlossenen Standorten wohnen bzw. das Kraftfahrzeug unter tags für Außenkontakte benötigen. Vor allem für diese Gruppe von Arbeitskräften verlieren die Innenstadtstandorte an Attraktivität, da Probleme der Zufahrt und des Abstellens der Pkws bestehen. Die Problematik kann teilweise durch den Betrieb dadurch vermindert werden, daß Abstellplätze - z.B. in Parkgaragen - zur Verfügung gestellt werden.

Etwas anders stellt sich der Problemzusammenhang bei den Verwaltungsbetrieben mit Standorten außerhalb der Innenstadt dar. Hier hat sich gezeigt, daß im Hinblick auf das Personal mit weitgehend betriebsunspezifischen, allgemein verwendbaren Qualifikationen dort relativ günstige Rekrutierungschancen insoweit bestehen, als der Betriebsstandort aus naheliegenden Wohngebieten besonders günstig zu erreichen ist, so daß die Arbeitsplätze gegenüber gleichartigen in der Innenstadt attraktiver sind.

Im Hinblick auf das leitende Personal ergeben sich hier ebenfalls Vorteile, da diese Standorte - die etwa in der Höhe des mittleren Rings liegen - im allgemeinen mit dem Kraftfahrzeug besser zugänglich sind als die Innenstadtstandorte und zumindest teilweise auch günstigere Möglichkeiten für das Abstellen von Kraftfahrzeugen auf öffentlichen Verkehrsflächen bzw. für das Verfügbarhalten von Abstellplätzen durch den Betrieb bestehen. Allerdings zeigen sich mit der zunehmenden Belastung der Ringverbindungen auch hier bereits wieder Zugänglichkeitsprobleme, gegen die mit betrieblichen Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeit, angegangen wird.

Im einzelnen zeigen sich bei den untersuchten Unternehmen die folgenden Zusammenhänge:

Der Innenstadtstandort des Unternehmens R weist aufgrund der guten Zugänglichkeit mithilfe von Massenverkehrsmitteln und insbesondere durch die Nähe des Hauptbahnhofes günstige Rekrutierungsmöglichkeiten für das untere und mittlere Verwaltungspersonal auf; problematisch ist dagegen der Standort für jene - rund 15 % - der Beschäftigten, die auf die Benutzung des Kraftfahrzeuges im Berufsverkehr angewiesen sind. Immerhin gibt es in noch zumutbarer Entfernung von etwa 10 Gehminuten kostenlose Parkmöglichkeiten; für das leitende Management sind vier Abstellplätze in einer benachbarten Parkgarage angemietet.

Allgemein erweist sich bei diesem Unternehmen der Standort München im Hinblick auf Rekrutierungschancen von hochqualifiziertem Personal gegenüber den kleinstädtischen Standorten der Produktionsstätten als günstiger; für Stellen in der Hauptverwaltung bekommt man sehr viel leichter Arbeitskräfte als für entsprechende Posten in den Produktionsbetrieben. Dabei spielt allerdings die Lage der Hauptverwaltung in der Innenstadt keine besondere Rolle.

Beim Unternehmen Q, das gerade dabei ist, den Standort des Verwaltungsteils in der Innenstadt aufzugeben, wurde dem Problem der Erreichbarkeit der Betriebsstandorte keine besondere Bedeutung beigemessen. Über die Verteilung der Wohnstandorte der in den Verwaltungsabteilungen Beschäftigten gibt es keinen Überblick; man geht davon aus, daß für alle, die in leitenden Positionen im Unternehmen beschäftigt sind, die Frage der Entfernung zwischen Arbeitsplatz und Wohnung ohne Bedeutung ist, und daß für den Rest der Beschäftigten, in der Datenverarbeitung Tätigen und ~~wie~~ insbesondere Sekretärinnen und Schreibkräfte in den meisten Stadtteilen Münchens, die eine dichtere Wohnbebauung aufweisen, in etwa ähnliche Arbeitsmarktbedingungen - wie auch in der Innenstadt - bestehen.

Für die Verlagerung der Unternehmensverwaltung vom Standort des Hauptproduktionsbetriebes Anfang der 60er Jahre war nicht ausschlaggebend gewesen, daß in München hochqualifiziertes Personal für die Verwaltungsaufgaben leichter rekrutierbar wäre. Man hatte auch am früheren Standort entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte bekommen, allerdings mußten dort zusätzliche finanzielle Anreize geboten werden, wie z.B. das Beschaffen guter Wohnungen zu sehr günstigen Preisen. In München erweisen sich derartige Anstrengungen als überflüssig, d.h. daß für hochqualifiziertes Personal günstigere Rekrutierungsbedingungen herrschen. Auch hier wird dies jedoch auf allgemeine Qualitäten der Stadt und nicht auf die Standortbedingungen der Verwaltungsbetriebe im einzelnen zurückgeführt.

Das Unternehmen P hat seinen derzeitigen Standort, der nördlich von der Innenstadt in einem noch relativ zentrumsnahen Stadtteil liegt, schon sehr lange Zeit inne. Arbeitsmarktprobleme gibt es - im Gegensatz zum Produktionsbereich - im Hinblick auf das Verwaltungspersonal nicht, was auf die hohe Attraktivität des umgebenden Wohngebietes - insbesondere für jüngere Leute - zurückgeführt wird. Die langjährigen Betriebsmitglieder in mittleren und gehobenen Positionen haben sich vielfach auf die Standorte des Unternehmens inzwischen durch entsprechende Wohnungswahl eingestellt, so daß für sie im allgemeinen der Betrieb sehr gut erreichbar ist. Die leitenden Angestellten wohnen dagegen fast ausnahmslos in eigenen Häusern am Stadtrand, d.h. daß für sie der derzeitige Standort keine besonderen Vorteile bietet. Als problematisch wird in diesem Unternehmen eine eventuelle Verlegung des Verwaltungsbetriebes vom derzeitigen Standort zum wichtigsten Produktionsbetrieb des Unternehmens, der wesentlich weiter vom Stadtzentrum entfernt in einem der Industriegebiete am Stadtrand liegt, angesehen. Es wird befürchtet, daß größere Teile des Verwaltungspersonals einen solchen Standortwechsel nicht ohne weiteres mitmachen würden, und daß andererseits in diesen Gebieten ungünstigere Rekrutierungschancen für Verwaltungsfachkräfte bestünden. Da die Planungen für eine solche Standortverlagerung jedoch noch nicht ausgearbeitet sind, gibt es auch noch keine Vorstellungen über eventuelle Lösungen des Problems.

Beim Unternehmen O wurde Mitte der 60er Jahre die Hauptverwaltung von mehreren Standorten in der Innenstadt an den derzeitigen Standorten im Osten der Stadt verlagert. Eine wesentliche Rolle spielte dabei - neben den bereits dargestellten Problemen der hohen Kosten und mangelnden Ausdehnungsmöglichkeiten - die verminderte Zugänglichkeit der Standorte im Individualverkehr. Sobald fest stand, daß der neue Standort, an dem die verschiedenen Verwaltungsteile zusammen untergebracht werden sollten, außerhalb des Stadtzentrums liegen mußte, untersuchte man die Verteilung der Wohnstandorte der Mitarbeiter des Unternehmens über das Stadtgebiet. Da es aus anderen Gründen zunächst keine bevorzugte Richtung für die Abwanderung gab, wollte man diese - um möglichst viele Mitarbeiter zu halten - nach dem Schwerpunkt der Wohnstandorte der Mitarbeiter orientieren. Es wurde jedoch festgestellt, daß es einen solchen Schwerpunkt praktisch nicht gab; die Wohnungen der Mitarbeiter verteilten sich nahezu gleichmäßig über das gesamte Stadtgebiet und teilweise auch noch erheblich darüber hinaus. Es stand allerdings fest, daß der neue Standort keinesfalls außerhalb des Netzes der Massenverkehrsmittel liegen dürfte, wenn er für möglichst viele der damaligen Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen erreichbar sein sollte. Die tatsächliche Fluktuation aufgrund der Lokalisierung des Verwaltungsbetriebes an dem neuen Standort war außerordentlich gering; sie lag mit drei Leuten, die die weiteren Berufswege nicht auf sich nehmen wollten, noch unter 1 %. Nachträglich hat sich gezeigt, daß mit dem Standortwechsel Vorteile im Hinblick auf die Rekrutierung von Arbeitskräften mit allgemeinen Verwaltungsqualifikationen (insbesondere Stenotypistinnen, Sekretärinnen, Sachbearbeiterinnen, Hilfskräfte) verbunden waren, da es in den umliegenden Wohngebieten eine ganze Reihe von Erwerbstätigen mit diesen



in vielen Betrieben einsetzbaren Qualifikationen gab, die eine Arbeit an diesem Standort - z.B. gegenüber Innenstadtbetrieben - vorzogen. Dazu kam, daß die umliegenden Betriebe im Hinblick auf dieses - wie auch hinsichtlich des hochqualifizierten Personals des Unternehmens - kaum Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt sind, da es sich um gewerbliche Betriebe mit jeweils nur sehr kleinen Verwaltungsteilen handelt.

Inzwischen verteilen sich die Wohnstandorte zwar immer noch sehr weit über das Stadtgebiet - einzelne Mitarbeiter kommen sogar täglich bis aus Augsburg u.ä. weit entfernten Orten -, dennoch hat sich eine eindeutige Konzentration der Wohnstandorte der Beschäftigten im Osten der Stadt entwickelt. Zum einen war dafür ausschlaggebend, daß man Arbeitskräfte aus der unmittelbaren Nähe des Betriebsstandortes rekrutierte, zum anderen haben sich die schon länger beim Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter - auch aus dem Bereich des qualifizierten und spezialisierten Personals - inzwischen bei der Wahl ihrer Wohnstandorte an diesem Standort orientiert und Wohnungen oder Eigenheime in nahen Neubaugebieten bzw. in einigen der Umlandwohngemeinden im Osten der Stadt gewählt.

Für eine neuerliche Standortverlagerung ist daher die Verteilung der Wohnstandorte der Mitarbeiter ein zu berücksichtigender Faktor, der insbesondere in der Situation von Arbeitskräfteknappheit ins Gewicht fällt. Konkret bedeutet dies, daß ein neuer Standort nur im Osten Münchens gesucht werden kann, und andererseits ebenfalls möglichst günstige Anschlüsse an das Massenverkehrssystem haben muß, so daß er auch für die heute noch weit und in anderen Stadtteilen lebenden Mitarbeiter erreichbar ist.

Der kommunikative Bedarf der Industrieverwaltungen im Hinblick auf die Arbeitsmarktbeziehungen richtet sich also sowohl auf eine möglichst günstige Erreichbarkeit im Individualverkehrsnetz, wie auch auf den Anschluß an Massenverkehrsmittel. Im Hinblick auf die Festlegung eines Standorts im einzelnen sind relativ hohe Flexibilitäten vorhanden, da zum einen bei dem hochqualifizierten, stark an den Betrieb gebundenen Personal relativ hohe "Standortunempfindlichkeit" unterstellt werden kann und zum anderen hinsichtlich der sonstigen Beschäftigten bestimmten Arbeitsmarktvorteilen von Innenstadtstandorten (sehr großes, u.U. den gesamten Ballungsraum umfassendes Einzugsgebiet, hohe Attraktivität des Standorts vor allem aufgrund von günstigen Einkaufsmöglichkeiten für die Beschäftigten) bei Standorten außerhalb der Innenstadt Rekrutierungsvorteile gegenüberstehen, die mit der hohen Erreichbarkeit des Betriebsstandorts aus benachbarten Wohngebieten zusammenhängen. Dazu kommt, daß die außerhalb der Innenstadt gelegenen Standorte im Berufsverkehr in der Regel auch für die Pkw-Benutzer besser oder zumindest gleich gut erreichbar sind wie Innenstadtstandorte, - auch dann, wenn deren

Wohnungen in entgegengesetzten Stadtteilen liegen.

Wichtig ist festzuhalten, daß für Betriebe, deren Standort bisher die Innenstadt war, aus den Arbeitsmarktbeziehungen kaum eine Richtung abzuleiten ist, in der die Innenstadt verlassen werden soll, daß dagegen dann, wenn ein Betrieb bereits einige Zeit einen Standort außerhalb der Innenstadt innehatte, die Arbeitsmarktbeziehungen zu einem Faktor werden, der die Richtung einer erneut notwendig werdenden Standortverlagerung tendenziell determiniert.

Insgesamt dürfte auch der Faktor der Größe der Verwaltungsbetriebe eine wichtige Rolle spielen; während es kleinere Betriebe auch an vergleichsweise ungünstigen Standorten möglich sein dürfte, ihre Beschäftigten zu rekrutieren, ist für größere Betriebe eine günstigere Anbindung an das Massenverkehrssystem von besonderer Bedeutung, da es sich nur dadurch ein genügend großes Arbeitskräfteeinzugsgebiet erschließen läßt. Da ausgesprochen große Verwaltungsbetriebe mit mehreren 1000 Beschäftigten nicht in die Untersuchung einbezogen worden sind, kann allerdings die Wirkung des Faktors Betriebsgröße im Hinblick auf die Standortpräferenzen nicht näher bestimmt werden.

#### 3.3.4. Zusammenfassung

Die Analyse der Kontaktbeziehungen von Industrieverwaltungsbetrieben bzw. der Versuch, den Standortbedarf solcher Betriebe in der kommunikativen Dimension zu umreißen, hat erbracht, daß sich weder von seiten der Arbeitsmarktbeziehungen, noch aufgrund der Kontaktnotwendigkeiten zu den jeweiligen Produktionsbetrieben der Unternehmen eine eindeutige Präferenz für Innenstadtstandorte solcher Verwaltungen und Unternehmensleitungen ergibt. Im Gegenteil spricht manches dafür, daß im Hinblick auf solche Beziehungen Standorte, die außerhalb der Innenstadt liegen und im Individualverkehr besser zugänglich sind, günstigere Voraussetzungen bieten, - insofern sie zusätzlich durch ihre Lage in Wohngebieten bzw. ihre Anbindung an das Massenverkehrssystem dem Betrieb - entsprechend seiner Größe - ein ausreichendes Arbeitskräfteeinzugsgebiet sichern (wobei es hier in erster Linie um Personal mit allgemeinen Verwaltungsqualifikationen geht).



-37-

Hinsichtlich der Beziehungen zu Geschäftspartnern, Kunden, Behörden usw. zeigte sich weitgehend das gleiche Ergebnis: im allgemeinen sind diese Beziehungen so vielfältiger Art und nicht so weit auf in bestimmten Bereichen des Stadtgebietes lokalisierte Partner konzentriert, als daß sich daraus eine eindeutige Standortpräferenz ergeben würde; eher sind auch hier Standorte vorteilhaft, die im Individualverkehr gut erreichbar sind bzw. von denen aus sich das Stadtgebiet in diesem Verkehrssystem möglichst gut erschließen läßt.

Allerdings ergab sich hier die wichtige Ausnahme eines der vier untersuchten Betriebe, der aufgrund seines Innenstadtstandortes Vorteile bei der Erledigung bestimmter, sehr häufiger und wichtiger Außenkontakte hat, da diese Partner direkter Kommunikation in Fußgängerreichweite lokalisiert sind. Aufgrund der Untersuchung ist nicht feststellbar, ob dieser oder eher die anderen drei Betriebe typisch für die Kategorie solcher sparierten Verwaltungen von Industrieunternehmen sind.

Dabei ergibt sich eine andere Problematik der Untersuchung: die Lokalisierung der für diesen Betrieb mit Präferenz für einen Innenstadtstandort wichtigen Institutionen im Stadtzentrum kann sich ebenfalls ändern. Zu beobachten - und teilweise in anderen Teilen der Studie untersucht - ist z.B. die Standortverlagerung von Banken oder die Lokalisierung attraktiver Hotels außerhalb der City. Solche Veränderungen können in relativ kurzer Zeit für Betriebe der untersuchten Art derzeit noch bestehende Standortvorteile zunichte machen. Die zeitliche Begrenztheit der Gültigkeit der Ergebnisse wird damit deutlich.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Analyse der standortrelevanten Kommunikationsbeziehungen ist darin zu sehen, daß für Verlagerungen aus der Innenstadt heraus sich im allgemeinen keine eindeutige Richtung ableiten läßt - zumindest insoweit, als die Produktionsstätten der Unternehmen nicht innerhalb des Stadtgebietes oder sonst sehr nahe liegen. Anders ist dagegen die Situation der Betriebe, die bereits seit mehr oder weniger langer Zeit Standorte außerhalb der City innehatten. Hier haben sich dann Kommunikations-

-38-

beziehungen - insbesondere wohl Arbeitsmarktbeziehungen - innerhalb eines bestimmten Teilgebietes der Stadt stabilisiert, so daß eine weitere Verlagerung tendenziell nur noch in der bereits eingeschlagenen Richtung - vom Stadtzentrum aus gesehen - sinnvoll erfolgen kann.

#### 4. Spezifische Standortprobleme und Standortverhalten von Industrie-verwaltungen

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten versucht worden ist, den Zusammenhang zwischen Betriebs- und Standortfaktoren bei den Verwaltungseinheiten der Industrieunternehmen darzustellen, soll hier abschließend auf einige spezifische Standortprobleme und die darauf bezogenen betrieblichen Verhaltensweisen oder Strategien eingegangen sowie thesenartig auf einige mögliche Folgen dieser betrieblichen Verhaltensweisen für die Stadtentwicklung insgesamt hingewiesen werden.

##### 4.1. Betriebliche Reaktionen auf Standortprobleme

Eines der wesentlichen Standortprobleme, dem sich Betriebe dieser Art gegenübergestellt sehen, ist der wachsende Bedarf an Betriebsflächen, wobei es sich vorwiegend um Büroflächen handelt, grundsätzlich jedoch auch mit dem zunehmenden "Umsteigen" auf Individualverkehrsmittel der Bedarf an Abstellflächen für Kraftfahrzeuge wächst. Zwar so heint - aus verschiedenen Gründen (Rationalisierungsmaßnahmen, unterproportionales Ansteigen des Aufwands in der Verwaltung bei Ausweitung der Unternehmenstätigkeit) - für diese Betriebseinheiten ein relativ langsames Wachstum der Beschäftigtenzahlen und damit des Flächenbedarfs charakteristisch zu sein, dennoch haben die Betriebe diesem Faktor Rechnung zu tragen. Darüber hinaus ist in Phasen starker Unternehmensexpansion auch mit einer relativ raschen Ausdehnung der Beschäftigung in den Verwaltungen zu rechnen.

Als Reaktion auf diese Notwendigkeiten zur Flächenausdehnung ließen sich - bei den einzelnen Unternehmen allerdings zu verschiedenen Zeitpunkten und unter unterschiedlichen Randbedingungen - die folgenden Verfahrensweisen beobachten:

- o Zunächst wird versucht, sich an dem jeweils vorhandenen Standort auszudehnen; dies wird erleichtert, wenn die Firmen selbst Eigentümer der Verwaltungsgebäude sind; neben Um- und Ausbau (z.B. durch Einziehen zusätzlicher Stockwerke in Altbauten) steht die

Möglichkeit, zuvor nicht genutzte und vermietete Räume mit einzubeziehen; auch bei gemieteten Objekten ist diese Vorgehensweise z.T. anwendbar; schließlich wird versucht, den Betrieb auf Nachbargebäude auszu dehnen;

- o in der zweiten Stufe der Expansion oder dann, wenn am bestehenden Standort keine Ausdehnungsmöglichkeiten mehr bestehen, jedoch ein dringender Raumbedarf (z.B. Aufbau neuer Abteilungen) vorliegt, werden - organisatorisch möglichst selbständige - Teile des Verwaltungsbetriebs ausgelagert, wobei zwar möglichst nahe liegende Standorte zum Hauptstandort grundsätzlich bevorzugt werden, jedoch u.U. auch relativ große Entfernungen in Kauf genommen werden, wenn sich dadurch Vorteile - wie geringere Kosten, größere Raumreserven etc. - ergeben;
- o nachdem die Verteilung des Verwaltungsbetriebs über mehrere Standorte Nachteile mit sich bringt und insbesondere die innerbetriebliche Kommunikation erschwert, schließt sich an diese Phase der Dispersion der Versuch einer lokalen Reintegration des Verwaltungsbetriebs an, wobei in der Regel die bis dahin genutzten Standorte aufgegeben werden müssen.

Dieses Grundmuster des Vorgehens wird - je nach den betrieblichen Entwicklungen und den gegebenen Standortbedingungen variiert. Wichtig scheint zu sein, daß jeweils zunächst versucht wird, den gegebenen Standort zu halten und auch eher provisorische Lösungen, wie die Auslagerung von Betriebsteilen, zu akzeptieren, bevor ein für den Betrieb insgesamt ausreichender neuer Standort gewählt wird.

Sehr deutlich wird diese Grundform des Standortverhaltens durch die neuere Standortgeschichte des Unternehmens O exemplifiziert. Nach dem Krieg begann die Firma mit etwa 80 Mitarbeitern an einem Standort mit Cityrandlage. Im Zusammenhang mit der raschen Expansion des Unternehmens und insbesondere mit dem Aufbau eines modernen Vertriebssystems stieg das Personal in den 50er Jahren relativ rasch bis auf etwa 250 Mitarbeiter im Jahre 1960 an. Zunächst stand eine Ausdehnung am bestehenden Standort im Vordergrund: die Firma konnte aufgrund eines Neubaus zusätzliche Räume erhalten, es wurden Büroräume anderer Firmen in der Nachbarschaft übernommen, schließlich auch in der Nähe gelegene Wohnungen angemietet. Bereits gegen Ende der 50er Jahre mußte jedoch ein Betriebsteil (eine der Tochtergesellschaften des Unternehmens) an einen weiter entfernten Standort im Innenstadtbereich ausgelagert werden. Da ein Abschluß

des Expansionsprozesses nicht abzusehen war und die Verteilung des Betriebs auf eine Vielzahl von Standorten (u.a. auch aufgrund der Zunahme des Kraftfahrzeugverkehrs in der Innenstadt) immer problematischer wurde, entschloß man sich schließlich Anfang der 60er Jahre, all diese Standorte aufzugeben und die gesamte Verwaltung lokal integriert an dem derzeitigen Standort einzurichten.

Etwas anders war das Vorgehen beim Unternehmen Q, das den Standort von Firmenleitung und Hauptverwaltung erst Anfang der 60er Jahre nach München verlagert hatte. Hier wurde offensichtlich die Phase der allmählichen Ausdehnung am Primärstandort (im Stadtzentrum gelegen) übersprungen und bereits nach etwa ein bis zwei Jahren zu einer Auslagerungsstrategie übergegangen, was wahrscheinlich damit zusammenhing, daß in größerem Umfang Abteilungen neu aufgebaut bzw. vom früheren Hauptstandort beim wichtigsten Produktionsbetrieb der Firma verlagert wurden, in diesem Umfang jedoch nicht rasch genug am Innenstadtstandort Ausdehnungsmöglichkeiten geschaffen werden konnten. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird eine teilweise lokale Reintegration durchgeführt, indem die bestehenden drei Standorte - unter Aufgabe des ursprünglichen Hauptstandorts - auf zwei reduziert werden.

Bei den beiden anderen Unternehmen war bisher die erste Stufe des Standortverhaltens ausreichend. Während für das Unternehmen P aufgrund des Vorhandenseins des wichtigsten Produktionsbetriebs in München andere Standortpräferenzen gelten, würde das Unternehmen R wahrscheinlich ebenfalls Verwaltungsteile auslagern, wenn am derzeitigen Standort keine ausreichenden Ausdehnungsmöglichkeiten mehr bestehen.

#### 4.2. Zur Stabilität gegebener Standorte

Die Art dieses Standortverhaltens der untersuchten Betriebe verweist - worauf teilweise bereits weiter oben eingegangen wurde - auf die ebenfalls relativ hohe Stabilität der einmal gewählten Standorte; diese dürfte insbesondere für Unternehmen bedeutsam sein, die nicht über eigene überregionale Vertriebsnetze verfügen, sondern einen mehr oder weniger großen Teil ihrer Verkaufsabschlüsse an ihrem Hauptverwaltungsstandort tätigen; jedoch wirkt z.B. auch die Orientierung der Beschäftigten auf den Standort stabilisierend, - insbesondere auch deshalb, weil die Unternehmensleitungen die Gefahr von Personalverlusten bei Standortverlagerungen perzipieren.

Andererseits läßt sich feststellen, daß bei Unternehmen aus diesem Bereich grundsätzlich wohl eine geringere Bereitschaft besteht, restriktiven Bedingungen an bestehenden Standorten (wie z.B. hohe Kosten, schlechte Verkehrsbedingungen, keine Ausdehnungsmöglichkeiten usw.) standzuhalten, als dies beispielsweise bei Einzelhandelsbetrieben



der Fall ist. Dies hängt mit den andersartigen Funktionen dieser Betriebe zusammen, vor allem wohl mit dem verhältnismäßig geringen Gefahr des Kundenverlustes aufgrund von Standortveränderungen.

Während man den Unternehmenserfolg im allgemeinen durch Standortverlagerungen innerhalb der Stadt kaum tangiert sieht, wird zwischen Firmenname und der Ortsangabe "München" eine wesentlich festere Verbindung gesehen, die für das Image der Firmen nicht ohne Bedeutung sei. Einer aus manchen Gründen u.U. günstigen Standortverlagerung über die Stadtgrenzen hinaus stehen daher Prestigegesichtspunkte entgegen.

#### 4.3. Zeitperspektiven im Standortverhalten

Ein weiteres Charakteristikum des Standortverhaltens der Industrieverwaltungsbetriebe liegt im weitgehenden Fehlen langfristiger Orientierungen und Problemlösungsperspektiven. Dies ist im Zusammenhang damit zu sehen, daß der Erfolg der Unternehmen insgesamt wohl nur in relativ geringem Maße vom Standort der Unternehmensleitungen und -verwaltungen abhängig ist und auch z.B. Reibungsverluste, die in diesem Bereich aufgrund einer ungünstigen Standortsituation auftreten für die Unternehmen insgesamt relativ belanglos sind - zumindest solange sie nicht das Funktionieren dieser Verwaltungen in Frage stellen und Auswirkungen auf Produktion oder Vertrieb haben. Bei der allgemeinen Unternehmenspolitik und bei Investitionsentscheidungen rangieren daher Standortprobleme der Hauptverwaltungen im allgemeinen hinter Problemen der Expansion der Produktionskapazitäten oder des Ausbaus der Vertriebsorganisation.

Allerdings besteht hier wohl ein Zusammenhang der Art, daß mit wachsender Größe der Verwaltungseinheiten selbst und in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung innerhalb des Gesamtunternehmens, eine Tendenz zu längerfristigen Problemlösungen im Bereich der Standortprobleme der Verwaltungen besteht. Hier ist besonders darauf hinzuweisen, daß sehr große Verwaltungsbetriebe nicht in die Untersuchung einbezogen worden sind.

Das Unternehmen O, das in seiner Hauptverwaltung derzeit ca. 500 Beschäftigte hat, die etwa ein Achtel aller Beschäftigten der Firma ausmachen, hat - obwohl derzeit noch Raumreserven für einige Jahre vorhanden sind - für seinen Verwaltungsbetrieb bereits Standortplanungen vorbereitet, die eine Lösung der Probleme bis weit in die Achtziger Jahre hinein bringen sollen. Nachdem es die Liquiditätslage der Firma erlaubt, wird die Errichtung eines eigenen Verwaltungsgebäudes angestrebt, wobei für das Objekt die folgenden Bedingungen aufgestellt wurden:

- Lage im Osten der Stadt, jedoch innerhalb Münchens;
- Grundstücksfläche von ca. 20.000 qm;
- Möglichkeit der Errichtung eines Verwaltungsbaus für ca. 1000 Beschäftigte;
- Anschluß an öffentliche Verkehrsmittel (möglichst S- oder U-Bahn);
- Einkaufsmöglichkeiten für die Mitarbeiter sollten in der Nähe gegeben sein;
- Parkmöglichkeiten, möglichst gute Erreichbarkeit auch für Kraftfahrzeuge und nach Möglichkeit Nähe zum Flughafen;
- besondere Prestigeanforderungen im Hinblick auf die Lage werden nicht gestellt; man würde sich jedoch sehr ungern in einem Industriegebiet ansiedeln, nahe Wohngebiete dagegen bevorzugen.

Entscheidungen wurden noch nicht getroffen; es laufen jedoch bereits Verhandlungen über den Grundstückserwerb, Recherchen bei der Stadt über geplante Verkehrsverbindungen bei den angebotenen Grundstücken usw.

Bei allen anderen der untersuchten Unternehmen liegen ähnlich langfristige Planungen nicht vor; es ist jedoch zu vermuten, daß diese - zumindest bei größeren Betrieben - in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden.

#### 4.4. Mögliche Auswirkungen von Standortverlagerungen auf die Stadtentwicklung

Was die Lokalisierung der Verwaltungsbetriebe betrifft, so scheint sich eine Tendenz zur Abwanderung solcher Betriebe aus der Innenstadt und einer immer weiter vom Stadtzentrum entfernten Ansiedlung abzuzeichnen, die sowohl auf die Raum- oder Flächenknappheit (und die daraus resultierenden Kostenfaktoren) zurückzuführen ist, wie auch auf die kommunikativen Probleme in diesen Bereichen. Die angestrebten Standorte liegen zumeist im Bereich des mittleren Rings, wobei - neben ausreichenden Betriebsflächen - als zusätzliches Anforderungskriterium vor allem die Anbindung an das Massenverkehrsnetz gilt.

-44-

Um die Bedeutung dieser Veränderungen für die Stadtentwicklung abschätzen zu können, käme es vor allem darauf an, den Umfang zu ermitteln, in dem Standortverlagerungen dieser Art derzeit bzw. in absehbarer Zukunft durchgeführt werden, d.h. es wäre - dies gilt für alle untersuchten Bereiche - einer Ergänzung der vorgelegten Ergebnisse in der quantitativen Dimension notwendig.

Einige mögliche Auswirkungen, die dann, wenn solche Standortverlagerungsprozesse in größerem Umfang stattfinden, für die Stadtentwicklung durchaus problematisch sein können, sollen hier nur kurz angedeutet werden.

- o Das Stadtzentrum wird vom Verkehrsaufkommen, das diese Betriebe erzeugen entlastet; die Frage ist jedoch, ob an die frei gewordenen Standorte nicht Betriebe nachrücken (z.B. solche des Einzelhandels), die ein eher höheres Verkehrsaufkommen verursachen;
- o wenn in größerem Umfang Betriebe der beschriebenen Art und auch andere Institutionen, die teilweise deren Kommunikationspartner sind, solche Standortverlagerungen durchführen, dürfte - da dieser Gesamtprozeß weitgehend unkoordiniert erfolgt - insbesondere die Belastung des Individualverkehrssystems und hier speziell die der Ringverbindungen zunehmen;
- o im allgemeinen dürften die neuen Standorte - gegenüber der Innenstadt - schlechter an das Massenverkehrssystem angebunden sein, so daß z.B. bei den Beschäftigten die Präferenz dafür wächst, im täglichen Berufsverkehr das Kraftfahrzeug zu benutzen.

Auf mögliche Probleme dieser Art kann hier nur hingewiesen werden; für eine präzisere Klärung reichen die vorliegenden Informationen nicht aus.